NATIONWIDE #1 BESTSELLER

Kiếm Tìm SỰ HOÀN HẢO

Bài học từ các công ty Mỹ được quản lý tốt nhất

Một cuốn sách độc đáo. Không nghi ngờ gì nữa. Đây là cuốn sách hữu ích đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc xác định nhân tố nào khiến các tổ chức hoạt động hiệu quả.

Warren Buffett

Top 100 cuốn sách kinh doanh hay nhất mọi thời đại

Thomas J. Peters
Robert H. Waterman, Jr.

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN
alphabooks

MỤC LỤC

Công thức xây dựng một doanh nghiệp hoàn hảo?

Không nhiều sách viết về kinh doanh được sử dụng làm giáo trình giảng dạy tại các trường kinh tế trên thế giới nhưng *Kiếm tìm sự hoàn hảo* lại là một trong những cuốn sách như vậy. Xuất bản lần đầu năm 1982, cuốn sách đã trở thành best-seller với 3 triệu bản trong bốn năm đầu tiên. Đồng thời, chính cuốn sách này cũng là viên gạch mở đường chứng minh rằng các triết lý kinh doanh không chỉ xuất phát từ Nhật Bản mà còn ở Mỹ.

Là một trong những cuốn sách quản trị kinh doanh kinh điển trên thế giới, *Kiếm tìm sự hoàn hảo* được xây dựng theo một cách thức khá lạ lẫm ngày đó, nhưng sau này, cách thức đó đã trở thành hình mẫu cho rất nhiều cuốn sách, và rất nhiều nghiên cứu khác... *Từ tốt đến vĩ đại* và *Xây dựng để trường tồn* của Jim Collins cho đến những cuốn khác như *Những công ty đột phá* và *Những người khổng lồ bé nhỏ* của Bo Burlingham cũng đã chọn lựa cách thức nghiên cứu này để hình thành lý thuyết và lập luận của mình.

Cũng cần hiểu thêm về bối cảnh ra đời cuốn sách này. Năm 1977, Peters và Waterman mới chỉ là hai chuyên gia tư vấn mới vào nghề của hãng tư vấn quản trị danh tiếng McKinsey. Khi đó, giám đốc McKinsey là Ron Daniel khởi xướng hai dự án; dự án lớn nhất nghiên cứu về Chiến lược kinh doanh, giao cho những chuyên gia tư vấn hàng đầu của McKinsey tại văn phòng New York với ngân sách khổng lồ. Không có kết quả nào mang lại từ dự án này. Dự án thứ hai, ít quan trọng hơn, nghiên cứu về tổ chức, cơ cấu và nhân sự, được giao cho Peters và Waterman tại văn phòng McKinsey tại

San Francisco. Peters đi khắp thế giới với một ngân sách hạn hẹp, nói chuyện với rất nhiều doanh nhân thú vị mà ông tìm được về tổ chức và nhóm trong kinh doanh. Nhưng ông không có mục đích khi bắt đầu nghiên cứu.

Năm 1979, văn phòng Munich của McKinsey yêu cầu Peters đến thuyết trình những phát hiện của ông cho hãng Siemens và Peters đã soạn ra bản thuyết trình dài tới 700 slide trình bày trong suốt hai ngày. Sau đó, văn phòng McKinsey tại Mỹ lại yêu cầu Peters đến thuyết trình cho PepsiCo nhưng trong một định dạng đơn giản hơn. Do đó, Tom Peters phân chia phần thuyết trình trước đây thành tám chủ đề, là tám nguyên nhân chính mang lại sự thành công cho các tập đoàn thành công. Và cuốn sách viết gồm tám chương dựa trên tám chủ đề này đã ra đời từ những nghiên cứu và thuyết trình đó.

Thông qua thực tiễn nghiên cứu 43 công ty xuất sắc nhất ở Mỹ cuối những năm 1970, Tom Peters và Robert Waterman đã chỉ ra rằng tất cả các công ty vượt trội đều nắm trong tay từ 3-5 yếu tố trong mô hình 7S (Structure: Cơ cấu, Systems: Hệ thống, Style: Phong cách quản lý, Staff: Con người, Skills: Các kỹ năng, Strategy: Chiến lược, và Shared Values: Giá trị chung) và đưa ra nhận định rằng để vượt trội, các doanh nghiệp cần xây dựng và duy trì ít nhất bốn đến năm yếu tố trên. Tom Peters đồng thời cũng chỉ ra tám đặc điểm nổi bật mà tất cả các công ty cần có để đạt được thành công vượt trội, đó là: Thiên hướng hành động; Gần gũi với khách hàng; Khả năng tự quản và Tinh thần doanh nghiệp; Năng suất phụ thuộc vào lực lượng lao động; Đi sâu, đi sát, đề cao giá trị; Bám chặt lấy lĩnh vực sở trường; Hình thức đơn giản, biên chế gọn nhẹ; Cách thức quản lý vừa cứng rắn, vừa mềm mỏng.

Bằng những ví dụ cụ thể, Tom Peters mang đến cho độc giả cách nhìn hoàn toàn mới khi đó về những yếu tố cơ bản của sự vượt

trội. Sự thành công của P&G đến từ sự cam kết gắn bó phi thường với chất lượng sản phẩm chứ không phải từ khả năng marketing tuyệt vời đã trở thành huyền thoại của họ. IBM trở nên vượt trội nhờ họ đã hàng ngày thực hiện được một điều mà các nhà kinh tế học thuần lý khẳng định chắc chắn là không thể, đó là khả năng quản lý tình trạng mơ hồ và nghịch lý. Tiêu chí phục vụ 99,5% của Frito-Lay, mang sản phẩm đến tận tay khách hàng dù mưa gió, bão tuyết chính là nền tảng cho thành công ngoài mong đợi của họ.

Đặc biệt, tác giả cũng là những người tiên phong trong việc nhấn mạnh đến văn hóa công ty. *Kiếm tìm sự hoàn hảo* cho rằng: Tính vượt trội và thống nhất của văn hóa là một tính chất căn bản của những công ty có chất lượng cao nhất. Hơn nữa, nếu văn hóa công ty càng mạnh và càng được định hướng tập trung vào thị trường, công ty càng không cần đến những cẩm nang hướng dẫn chính sách, những biểu đồ tổ chức, hay các quy tắc, thủ tục rườm rà. Trong những công ty này, mọi người từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất đều biết rõ mình phải làm gì trong phần lớn mọi tình huống vì các giá trị định hướng của công ty đều hết sức rõ ràng.

Là một trong những cuốn sách được đánh giá là “bất hủ qua thời gian”, siêu kinh điển về quản trị và liên tục được xếp vào danh sách 100 cuốn sách kinh doanh kinh điển nhất mọi thời đại, 100 cuốn sách kinh doanh có ảnh hưởng nhất lịch sử, 75 cuốn sách kinh điển về quản lý, 100 cuốn sách vĩ đại nhất về chiến lược. Gần 20 năm đã trôi qua kể từ khi cuốn sách được xuất bản năm 1982, một số công ty trong cuốn sách đã không giữ được sự thành công nhưng Peters và Waterman được xem là những người đầu tiên xác định 8 đặc điểm cơ bản để một doanh nghiệp thành công và đã trình bày nó một cách có hệ thống. Cùng với cuốn sách này, Tom Peters đã trở thành một cây đại thụ về quản trị trên thế giới... và

những nguyên lý được đưa ra trong cuốn sách vẫn còn những giá trị hữu ích cho các doanh nghiệp hôm nay.

Xin trân trọng giới thiệu cuốn sách *Kiếm tìm sự hoàn hảo*. Tôi tin rằng, các nhà quản lý sẽ rút ra cho mình nhiều bài học tâm đắc từ tác phẩm kinh doanh kinh điển này.

Tiến sĩ NGUYỄN TUẤN QUỲNH

Phó Tổng Giám Đốc

Công ty CP Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận – PNJ

Hãy học hỏi phương cách quản lý của các công ty tốt nhất của Mỹ

TÁM ĐẶC ĐIỂM CĂN BẢN CẦN CÓ ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG VƯỢT TRỘI

Một: Thiên hướng hành động: thực hiện một hành động nào đó - bâ´t cứ hành động nào - còn tô´t hơn là gửi đi liên tục cùng một thă´c mă´c trong các bản phân tích và báo cáo.

Hai: Gâ`n gũi với khách hàng - tìm hiểu sở thích và quan tâm đê´n họ.

Ba: Khả năng tự quản và tinh thâ`n doanh nghiệp - chia một tập đoàn thành các công ty có quy mô nhỏ, khuyê´n khích chúng tư duy độc lập và cạnh tranh với nhau.

Bô´n: Năng suâ´t phụ thuộc vào lực lượng lao động - làm cho mọi nhân viên ý thức được ră`ng những nỗ lực cao nhâ´t của họ là vô cùng thiê´t yê´u và phâ`n thưởng dành cho họ nă`m trong sự thành công của công ty.

Năm: Đi sâu đi sát, đê` cao giá trị - yêu câ`u nhà điê`u hành phải tiê´p xúc với hoạt động kinh doanh chủ yê´u của công ty.

Sáu: Bám chặt lĩnh vực sở trường.

Bảy: Hình thức đơn giản, biên chê´ gọn nhẹ - ít các câ´p bậc quản lý, ít nhân viên ở câ´p cao.

Tám: Cách thức quản lý vừa cứng rắn vừa mềm mỏng - tạo ra một bầu không khí làm việc tận tụy, phát triển những giá trị chủ đạo của công ty, kết hợp với thái độ khoan dung dành cho mọi nhân viên đang chấp nhận các giá trị này.

Lời tựa

Sau bữa tối, chúng tôi quyết định ở lại qua đêm thứ hai tại Washington. Công việc bận rộn trong ngày đã khiến chúng tôi không kịp đáp chuyến bay cuối cùng về nhà. Mặc dù không đặt phòng trước, song chúng tôi vẫn tới khách sạn Four Seasons mới mở, nơi trước đây đã từng ở trọ và rất thích nó. Khi rảo bước qua hành lang, đang phân vân không biết giải thích thế nào cho trường hợp thuê phòng của mình, chúng tôi đã dốc hết nghị lực để chờ đón cái nhún vai từ chối lạnh lùng quen thuộc dành cho những vị khách đến muộn. Song thật ngạc nhiên, cô nhân viên lễ tân ngước lên, mỉm cười và gọi tên chúng tôi, hỏi thăm sức khoẻ. Cô ta nhớ cả tên chúng tôi! Trong chớp mắt, chúng tôi hiểu ngay vì sao chỉ trong vòng một năm ngắn ngủi mà Four Seasons đã trở thành "địa điểm lý tưởng để trọ lại" tại Washington – đây là một trường hợp hiếm hoi ngay trong năm đầu đã được đưa vào danh sách các khách sạn bốn sao nổi tiếng.

Nhưng tại sao chuyện này lại quan trọng? Sở dĩ câu chuyện về Four Seasons tác động tới chúng tôi là vì trong nhiều năm qua chúng tôi đã nghiên cứu về sự hoàn hảo của doanh nghiệp. Đối với chúng tôi, một trong những đầu mối chủ chốt chỉ rõ sự hoàn hảo của doanh nghiệp là những câu chuyện mô tả nỗ lực phi thường của một số nhân viên rất đỗi bình thường. Khi bắt gặp không chỉ một mà là hàng loạt chuyện như thế, chúng tôi đã chắc chắn rằng mình đang theo đuổi một trường hợp ngoại lệ. Ngoài ra, chúng tôi cũng chắc rằng sẽ tìm thấy hiệu quả tài chính phi thường và bền vững, tương tự như thành tích của nhân viên.

Các hình ảnh khác lần lượt hiện lên trong tâm trí. Chúng tôi đang ở một Washington khác, lần này là tiểu bang Washington, để

bàn luận với ban điều hành hãng Boeing về công trình nghiên cứu này và lập luận rằng, các công ty vượt trội dường như chấp nhận tất cả khó khăn nhằm khuyến khích, nuôi dưỡng, và quan tâm tới “các nhà vô địch sản phẩm” – đó là những cá nhân tin tưởng mãnh liệt vào ý tưởng của họ đến mức tự mình gánh vác mọi trách nhiệm, chỉ trích bộ máy quan liêu, luồn lách thực hiện các dự án xuyên qua hệ thống và tới tận khách hàng. Bob Withington, đã kể lại câu chuyện hãng Boeing giành được hợp đồng chế tạo loại phi cơ B-47 cánh tà, về sau đã trở thành loại máy bay thương mại B-707 đầu tiên gặt hái thành công rực rỡ. Ông ta cũng thuật lại câu chuyện hãng Boeing giành được hợp đồng sản xuất máy bay B-52, loại phi cơ vốn ban đầu chỉ được thiết kế với động cơ tua bin đẩy cho đến khi Boeing chứng minh được các lợi thế của B-52 giống như một phi cơ phản lực.

Đối với chúng tôi, sức hấp dẫn của câu chuyện thứ nhất xuất phát từ chiến công của một nhóm nhỏ các kỹ sư hãng Boeing miệt mài nghiên cứu hồ sơ tài liệu của Đức Quốc Xã trong các phòng thí nghiệm bị Lực lượng Đồng minh chiếm đóng. Chẳng bao lâu sau họ tin tưởng vào quan điểm riêng về các lợi ích vô cùng to lớn của bản thiết kế máy bay cánh tà. Cách đó nửa vòng trái đất, tại Seattle, việc thử nghiệm thiết kế cánh tà trong đường hầm khí động tạo nên một phát hiện gây chấn động – có thể đặt động cơ trên cánh trước thay vì thân máy bay. Câu chuyện thứ hai mô tả về kỳ nghỉ cuối tuần dài dằng dặc tại khách sạn Dayton của một nhóm kỹ sư hãng Boeing. Họ đã thức thâu đêm để thiết kế lại toàn bộ chiếc B-52, thảo luận và viết ra một đề xuất dày 33 trang, rồi trình lên Lực lượng Không quân Hoa Kỳ vào ngày thứ Hai kế đó, tất cả chỉ trong vòng 72 tiếng đồng hồ. (Ngoài ra, nhóm này còn trình bày đề xuất hoàn thiện một mô hình máy bay được khắc rất đẹp, chế tạo từ chất nhựa thơm và các loại vật liệu khác được mua ngay trong kỳ nghỉ cuối tuần với giá 15 đô-la ở một cửa hiệu bán đồ lưu

niệm tại địa phương). Đây là hai câu chuyện tuyệt vời về các nhóm nhân viên đã nỗ lực phi thường để mang lại thành công vang dội cho tập đoàn. Mô hình của hãng Boeing trở thành khuôn mẫu hành động tại các công ty rất khác biệt với nó như 3M và IBM; với các nhóm nhỏ, đầy tinh thần cạnh tranh gồm những kẻ thực dụng, sẵn sàng phá vỡ hệ thống quan liêu – họ chính là cội nguồn sáng tạo.

Thêm một ví dụ khác, một ngày nọ chúng tôi đến một cửa hiệu nhỏ bán hàng điện tử để mua một máy tính có thể soạn thảo chương trình. Vốn kiến thức, lòng nhiệt tình và sự thích thú của nhân viên bán hàng ở đó thật sự ấn tượng và khiến chúng tôi tò mò tìm hiểu. Hoá ra, anh ta không phải là một nhân viên bán hàng, mà là một kỹ sư 28 tuổi phụ trách công tác phát triển sản phẩm ở Hewlett-Packard (HP), lần đầu đi thu thập kinh nghiệm thực tiễn về phản ứng của người tiêu dùng đối với sản phẩm của HP. Chúng tôi đã nghe nói HP rất hãnh diện về mối quan hệ gần gũi với khách hàng của mình. Nhân viên mới dù có bằng Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh (MBA) hay bằng kỹ sư điện tử, vẫn thường tham gia vào những nhiệm vụ mang tính thực tiễn về hoạt động giới thiệu sản phẩm. Thật đáng kinh ngạc! Kỹ sư của HP ứng xử nhiệt tình như bất cứ nhân viên bán hàng nào mà bạn từng mong chờ.

Bất cứ nơi nào từng đặt chân đến trên thế giới, từ Australia sang châu Âu, tới Nhật Bản, chúng tôi không khỏi bị ấn tượng mạnh trước tiêu chuẩn cao về vệ sinh và phong cách nhất quán trong dịch vụ tại mọi cửa hàng McDonald's. Không phải ai cũng thích bánh hambuger hay coi McDonald's là đại diện của văn hóa Mỹ trên thế giới, nhưng McDonald's đã chứng tỏ được chất lượng đảm bảo của mình trong ngành dịch vụ ăn uống trên toàn cầu. (Kiểm soát chất lượng trong ngành dịch vụ là một vấn đề khó khăn, khác với ngành sản xuất – nơi có sẵn mẫu sản phẩm trên băng chuyền và chỉ việc từ chối những lô hỏng – ngành dịch vụ cung cấp và tiêu thụ tại

cùng một thời gian và địa điểm. Nó phải đảm bảo rằng hàng vạn nhân viên trong công ty đang tuân thủ nghiêm ngặt tiêu chuẩn cao về chất lượng và nhận thức rõ quan điểm này.)

Chúng tôi nhớ lại buổi thảo luận diễn ra vào một ngày xuân nắng ấm trên thuyền tại hồ Geneva, cách đây vài năm, trước khi nghiên cứu này được thực hiện. Một trong số chúng tôi, giảng viên của trường kinh doanh IMEDE tại Lausanne, tới thăm một đồng nghiệp cũ. Công việc đòi hỏi anh phải đi lại thường xuyên, điều đó khiến vợ anh buồn phiền. Vì thế, anh bắt đầu thành lập một chuỗi nhà hàng McDonald's tại Thụy Sỹ. Việc này giữ chân anh ở nhà nhưng lại làm vợ anh bị sốc vì cô ấy sinh ra tại Geneva, một vùng có tư tưởng bài ngoại nặng nề. (Vợ anh qua khỏi cơn sốc đó ngay khi người Thụy Sỹ trở thành khách hàng trung thành của McDonald's). Anh kể lại cho tôi ấn tượng ban đầu về McDonald's và nhận xét, "Anh biết đấy, một trong những điều mà tôi ấn tượng nhất về McDonald's là khả năng định hướng con người của hãng. Trong suốt bảy năm làm việc tại McKinsey, tôi chưa từng nhìn thấy khách hàng nào tỏ ra quan tâm nhiều tới con người như vậy".

Một người bạn khác giải thích cho chúng tôi lý do vì sao anh chọn mua sản phẩm của IBM để trang bị cho hệ thống máy tính tại bệnh viện. "Nhiều hãng sản xuất máy tính khác có thể vượt trội hơn IBM về mặt công nghệ. Thậm chí, phần mềm của họ cũng dễ sử dụng hơn. Nhưng chỉ có IBM mới giải quyết được vấn đề của chúng tôi. Họ phỏng vấn toàn bộ dây chuyền từ trên xuống dưới. Họ hiểu cách chúng tôi nói, không có những bộ phận thừa. Giá máy vi tính của IBM cao hơn 25% so với các hãng khác. Nhưng họ cung cấp một dịch vụ bảo hành tuyệt vời, đáng tin cậy. IBM thậm chí còn bố trí kết nối dự phòng với một nhà máy thép địa phương phòng trường hợp hệ thống bị sụp đổ. Các bài thuyết trình của họ đều nhấn

mạnh vào lợi ích này. Kể cả khi ngân sách eo hẹp, chúng tôi vẫn quyết định mua máy tính của hãng IBM.

Trước kia, chúng tôi vẫn được nghe kể những câu chuyện về văn hóa đặc sắc với xu hướng thích tổ chức họp hành, hát bài ca truyền thống, và khen ngợi của các doanh nghiệp Nhật Bản. Ngày nay, phong cách làm việc này thường bị gạt đi vì người ta cho rằng nó không phù hợp tại Mỹ. Ai có thể tưởng tượng ra lối cư xử kiểu bộ lạc tại các công ty Mỹ? Nhưng ở Mỹ cũng có những trường hợp như vậy. Đối với bất kỳ ai chưa từng chứng kiến, thật khó có thể hình dung ra cảnh náo nhiệt và hưng phấn trong buổi họp tối thứ Hai hàng tuần của những nhân viên bán bát nhựa của công ty Tupperware. Tình trạng tương tự như vậy cũng diễn ra tại Mary Kay Cosmetics và đã trở thành chủ đề của một phân đoạn trong chương trình Sixty Minutes (Sáu mươi phút) của Morley Safer. Các ví dụ trên đây có thể bị bác bỏ vì chỉ là một số trường hợp đặc thù khi bán loại sản phẩm nào đó. Mặt khác, tại HP, những buổi uống bia thả phanh dành cho nhân viên được tổ chức đều đặn, và chúng đã trở thành một hoạt động bình thường trong cách tiếp cận của mỗi bộ phận, giúp cho mọi người có cơ hội quen biết lẫn nhau. Một người trong nhóm chúng tôi khi mới vào nghề đã trải qua một chương trình đào tạo kinh doanh của IBM; vào mỗi buổi sáng, mọi nhân viên đều ca hát và cảm thấy hưng phấn như các nhân viên trong công ty Nhật Bản.

Khi phát biểu trong hội thảo cho khách hàng hoặc giảng cho sinh viên, chúng tôi thường lấy phong cách quản lý độc đáo của hãng hàng không Delta Airlines làm ví dụ điển hình. Là những người di chuyển nhiều, chúng tôi có thể kể lại một hay hai câu chuyện về những lần trợ giúp cụ thể từ các nhân viên của Delta, khi chúng tôi chen chúc để kịp chuyến bay chuyển tiếp vào giờ chót. Lần gần đây nhất khi chúng tôi thuật lại câu chuyện này, một nhà lãnh đạo điều hành giơ tay lên, phát biểu: “Nào, để tôi nói cho anh biết

điều gì thật sự xảy ra tại hãng hàng không Delta". Nhà lãnh đạo nọ thuật lại một câu chuyện về dịch vụ phi thường của Delta Airlines, khiến chúng tôi vô cùng ngạc nhiên. Do sơ suất, vợ ông bị sót tên trên danh sách khách hàng đi vé giảm giá vì gia đình đã thay đổi chỗ ở, và vì lý do kỹ thuật, giá vé trên không còn giá trị nữa. Bà đã khiếu nại. Đích thân chủ tịch của Delta Airlines đã can thiệp do ông cũng có mặt vào lúc đó, và đã gặp khách hàng tại cổng để trao chiếc vé mới.

Bất cứ ai từng giữ cương vị quản lý thương hiệu ở Procter & Gamble đều thật sự tin rằng P&G thành công là nhờ vào lời cam kết với chất lượng sản phẩm, hơn là vào khả năng marketing huyền thoại. Một trong những hình ảnh mà chúng tôi thấy thích thú nhất là nhà điều hành của P&G mặt mày đỏ lựng, đang giận dữ quả quyết với một lớp học trong chương trình mùa hè đào tạo các nhà quản lý của Đại học Stanford, rằng công ty "chế tạo loại giấy vệ sinh tốt nhất trên thị trường, dù sản phẩm là giấy vệ sinh hay xà phòng đi chăng nữa, thì P&G cũng chế tạo nó tốt hơn bất kỳ nhà cung cấp nào khác". (Tại phần lớn các công ty vượt trội, những giá trị cơ bản này đã ăn sâu vào cốt lõi. Có lần, P&G đã từ chối đưa một nguyên liệu thứ phẩm vào trong xà phòng, dù như thế có nghĩa là không đáp ứng được nhu cầu cấp bách của quân đội trong cuộc Nội chiến Mỹ).

Sau cùng, tại Frito-Lay chúng tôi được nghe những câu chuyện có thể là giả tưởng hoặc không – điều đó chẳng quan trọng – về những nhân viên vất vả lội qua tuyết, bùn lầy, mưa gió mặc dù không phải là người đưa thư. Họ là những nhân viên kinh doanh khoai tây rán, giữ gìn truyền thống – đáp ứng "tiêu chí phục vụ 99,5%" – điều mà toàn bộ nhân viên của Frito-Lay đều rất lấy làm hãnh diện và là nguồn gốc của thành công không gì sánh kịp.

Điều thật sự cuốn hút chúng tôi khi bắt đầu theo đuổi công trình nghiên cứu về thành công của các công ty là: càng tìm hiểu

sâu, chúng tôi càng ý thức được rằng các công ty vượt trội có vô vàn những câu chuyện và hình tượng như trên. Chúng tôi nhận thấy các công ty này cũng có văn hóa lôi cuốn như bất kỳ công ty Nhật Bản nào. Và bất kể trong ngành công nghiệp nào, đặc trưng riêng biệt của sự vượt trội về văn hóa dường như đều có thể nhận ra. Dù kinh doanh ngành nào, các công ty, nói chung, đều thực hiện theo cùng một cách, đôi khi hơi thái quá, song rất sôi nổi, luôn luôn lặp đi lặp lại để đảm bảo rằng tất cả mọi nhân viên đều tham dự vào văn hóa chung – hoặc họ phải quyết định từ bỏ công ty.

Thoạt đầu, chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy nội dung của văn hóa doanh nghiệp trước sau chỉ giới hạn vào một số chủ đề. Dù là uốn hộp thiếc, rán thịt băm hamburger hay cung cấp phòng cho thuê thì hầu hết tất cả công ty vượt trội dường như đều tự xác định mình thuộc ngành kinh doanh dịch vụ. Khách hàng luôn chiếm vị trí số một. Các công ty vượt trội không lừa bịp khách hàng bằng công nghệ chưa được thử nghiệm hay những lời hoa mỹ không cần thiết. Khách hàng sẽ nhận được các sản phẩm có chất lượng tốt nhất với dịch vụ đáp ứng tức thời.

Do đó, chất lượng và dịch vụ là những tiêu chuẩn bất biến. Cố nhiên, để đạt được chúng thì cần có sự cộng tác của toàn bộ nhân viên trong công ty chứ không chỉ của các nhà quản lý. Các công ty vượt trội luôn yêu cầu và đòi hỏi thành quả phi thường từ những nhân viên bình thường. (Cựu chủ tịch Hội đồng Quản trị công ty Dana là Rene McPherson cho rằng một số cá nhân chậm chạp và phá hoại, hay những tài năng chói sáng đều không đóng vai trò chủ chốt. Thay vào đó, ông nhấn mạnh việc chăm sóc, bồi dưỡng và giải phóng cho những con người bình thường.) Chúng tôi gọi biện pháp này là “gia tăng năng suất thông qua lực lượng lao động”. Tất cả các công ty đều nhắc đến điều đó. Song chỉ có một số ít thực hiện thành công.

Sau cùng, hóa ra không cần nhìn sang nước Nhật để tìm kiếm những mô hình có thể giải quyết tình trạng bất ổn của các doanh nghiệp Mỹ. Có nhiều công ty Mỹ đang thể hiện đúng mô hình đó, xét từ góc độ của tất cả yếu tố – khách hàng, nhân viên, cổ đông và công chúng nói chung. Các công ty vượt trội này đã đi đúng hướng từ nhiều năm nay nhưng đơn giản là chúng ta chưa chú tâm đầy đủ đến những điển hình tích cực này. Chúng tôi cũng chưa phân tích được mức độ nhất quán của các hoạt động tự phát này với cơ sở lý thuyết.

Các cuộc thảo luận về tâm lý quản trị từ lâu chỉ tập trung vào lý thuyết X hay lý thuyết Y, giá trị của việc đa dạng hóa công việc, và giờ đây đề cập tới các nhóm cải tiến chất lượng. Đa số các cuộc tranh luận không đi sâu vào giải thích sự thần kỳ của lực lượng lao động đầy nhiệt tình ở Nhật Bản hay ở các công ty vượt trội của Mỹ, song lý thuyết hữu ích đó vẫn tồn tại. Chẳng hạn như, nhà tâm lý học Ernest Becker đã đóng góp một lý thuyết quan trọng, mặc dù không được phần lớn giới phân tích quản lý biết đến. Ông lập luận rằng con người đương nhiên bị “thuyết nhị nguyên” lôi kéo. Cùng một lúc, con người cần vừa là thành viên thích nghi với một đội chiến thắng, vừa là một ngôi sao tự tỏa sáng.

Về đội chiến thắng, Becker nhận định: “Xã hội... là một cỗ xe chuyên chở chủ nghĩa anh hùng trần tục... Con người vượt qua cái chết bằng cách tìm ra ý nghĩa cuộc sống... Đó là khát vọng cháy bỏng của loài người... Điều họ thật sự sợ hãi không phải là sự diệt vong, mà là sự diệt vong một cách vô nghĩa... Nghi lễ là kỹ thuật để ban phát sự sống. Ý thức về giá trị bản thân được cấu thành một cách tượng trưng, tình yêu bản thân được con người ấp ủ nhờ vào các biểu tượng, nhờ vào một quan điểm trừu tượng về giá trị của bản thân họ. Khát vọng tự nhiên của con người có thể được nuôi dưỡng vô hạn trong phạm vi của các biểu tượng”. Ông bổ sung: “Con người

thích coi tình trạng phi tự do là điều kiện để được trường tồn". Nói cách khác, con người sẵn sàng hạn chế bản thân nếu như động cơ hành động là cao quý theo một nghĩa nào đó. Trong thực tế, công ty có thể tạo ra tiếng vang như một câu lạc bộ độc quyền hay một hội danh dự vậy.

Tuy nhiên, cùng lúc, mỗi người trong chúng ta cần tự làm nổi bật bản thân – ngay cả khi đang ở trong một tổ chức thành công. Vì thế, đôi khi chúng ta quan sát thấy nghị lực phi thường vượt ra khỏi phạm vi yêu cầu của nhiệm vụ, khi mà người lao động (công nhân ở phân xưởng, nhân viên bán hàng, thư kí văn phòng) được trao cho chút quyền kiểm soát vận mệnh của họ. Một thí nghiệm tâm lý nghiên cứu lĩnh vực này đã nêu bật luận điểm sau đây. Các đối tượng thử nghiệm ở tuổi trưởng thành được giao nhiệm vụ giải một số câu đố phức tạp và một việc nhỏ là đọc và sửa bảng in thử. Bối cảnh ồn ào làm phân tán sự tập trung được tạo ra một cách ngẫu nhiên; chính xác hơn, đó là "một tổ hợp âm thanh của hai người nói tiếng Tây Ban Nha, một người nói tiếng Ác-mê-ni-a, một máy in đang chạy, một máy tính để bàn, một máy đánh chữ và tiếng ồn đường phố, tất cả tạo nên một tổ hợp om sòm lẫn lộn không thể phân biệt nổi". Các đối tượng thử nghiệm được phân làm hai nhóm. Nhóm thứ nhất chỉ được thông báo là phải thực hiện công việc. Nhóm thứ hai được cấp cho một nút để tắt tiếng ồn, hay dụng cụ tương tự như nút ngắt mạch. Nhóm thứ hai giải được số câu đố nhiều gấp năm lần so với nhóm kia, và chỉ phạm vài lỗi khi đọc và chữa bản in. Tuy nhiên, "...chẳng đối tượng nào trong nhóm có nút tắt tiếng ồn sử dụng nút đó. Sự khác biệt về kết quả là do con người ý thức được rằng họ có thể kiểm soát được".

Các công ty được quản lý tốt nhất, và một vài công ty khác, hành động nhất quán với những lý thuyết nêu trên. Chẳng hạn, việc giám đốc bán hàng của một chi nhánh gồm 100 nhân viên đã

thuê sân vận động Meadowlands ở bang New Jersey vào buổi chiê`u. Sau giờ làm việc, các nhân viên bán hàng chạy vào sân vận động qua lô´i đi của câ`u thủ. Khi một người xuâ´t hiện và bảng ghi kê´t quả điện tử nhâ´p nháy tên anh ta cho đám đông tụ họp nhìn thâ´y. Nhà điê`u hành từ trụ sở chính, nhân viên từ những phòng ban khác nhau, và gia đình cùng bạn bè của họ đê`u có mặt, reo hò â`m ĩ.

Công ty đó là IBM. Nhờ một hành động mà phâ`n lớn các công ty bình thường sẽ gạt bỏ vì xem là quá cổ lỗ sĩ và tô´n kém, IBM đô`ng thời tái khẳng định tính vượt trội (bă`ng cách thỏa mãn nhu câ`u cá nhân để trở thành vĩ đại) và mô´i quan tâm của nó đô´i với nhu câ`u thể hiện bản thân của cá nhân (muô´n nổi bật). IBM đang khuâ´t phục một nghịch lý hiển nhiên. Nê´u có một đặc điểm nổi bật của một công ty vượt trội, thì đó chính là khả năng quản lý tình trạng mơ hô` và nghịch lý. Những gì mà các nhà kinh tê´ học thuâ`n lý khẳng định với chúng ta là nhâ´t định không thể được, thì các công ty vượt trội lại thực hiện như chuyện thường ngày.

Khoai tây rán hiệu Frito và máy giặt hiệu Maytag chỉ là những hàng hóa thông thường. Tiêu chí phục vụ 99,5% của các cửa hàng tạp hóa nghe có vẻ thật ngớ ngẩn nê´u bạn không nhìn vào lợi nhuận và thị phâ`n của họ. Ở nước Mỹ, vì quá say mê các công cụ quản lý nên chúng ta đã bỏ qua nghệ thuật bán hàng. Các công cụ quản lý thiên vê` xu hướng đo lường và phân tích. Chúng ta có thể đo lường các chi phí. Song nê´u chỉ dùng những công cụ này, chúng ta không thể thật sự hiểu vê` giá trị của lực lượng lao động đâ`y sôi nổi tại Maytag hay Caterpillar đang cung câ´p các sản phẩm châ´t lượng cao, hoặc một người bán hàng của công ty Frito-Lay lặn lội cả dặm đường để phục vụ cho một khách hàng bình thường.

Điê`u tệ hại là, các công cụ quản lý bă´t chúng ta phải đi vào một xu hướng duy lý – ngờ vực chính những nguô`n lực tạo ra quá trình đổi mới trong các công ty vượt trội, chẳng hạn như: các "nhà vô địch

sản phẩm" phi lý tại công ty 3M, hiện tượng gia tăng về dòng sản phẩm tại công ty Digital Equipment Corporation, tình trạng cạnh tranh nội bộ đầy sôi động giữa các nhà quản lý thương hiệu ở công ty P&G. Vào thập niên 1920, Alfred Sloan đã thành công trong việc tạo ra sự trùng lặp tại General Motors; sự trùng lặp trên diện rộng và có mục đích đã tồn tại trong nhiều dòng sản phẩm của các phân bộ của IBM nhằm khích lệ sự cạnh tranh nội bộ cũng đã xuất hiện từ lâu. Song ngay cả ngày nay, ít nhà lãnh đạo duy lý nào có vẻ muốn chấp nhận nó. Họ không thích sự trùng lặp mà chỉ muốn trật tự ngăn nắp. Họ không thích phạm sai lầm; mà chỉ muốn xây dựng kế hoạch thật kỹ càng. Họ ghét tình trạng không biết mọi người đang làm và thích những biện pháp kiểm soát tất cả. Họ xây dựng mạng lưới nhân viên khổng lồ. Trong khi đó, Wang Labs hay 3M hay Bloomingdale's đưa đến mười sản phẩm mới ra thị trường từ hàng tháng trước.

Do đó, chúng tôi đưa ra một vài luận điểm chống lại lý thuyết truyền thống, chủ yếu vì bằng chứng thu thập được về cách thức làm việc của con người – dù xét về mặt cá nhân hay trong các nhóm lớn – đã khiến chúng tôi phải xem lại một số nguyên lý kinh tế quan trọng liên quan tới quy mô (lợi ích kinh tế theo quy mô), tính chính xác (các giới hạn phân tích), và khả năng đạt được kết quả phi thường (đặc biệt là về chất lượng) của những nhân viên hoàn toàn bình thường.

Các phát hiện rút ra từ những công ty vượt trội rốt cục là một bức thông điệp chứa đầy tinh thần lạc quan. Tin tốt lành cho nước Mỹ: cách thực hành quản lý tuyệt vời ngày nay không chỉ tồn tại ở Nhật. Song, quan trọng hơn, thành quả này xuất phát từ việc đối xử tốt với nhân viên và yêu cầu họ tỏa sáng, vượt trội lên; và từ việc sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao. Tính hiệu quả theo quy mô đã mở đường cho các đơn vị nhỏ với những nhân viên tinh thần

đâ`y hưng phâ´n. Các nỗ lực nghiên cứu và phát triển được hoạch định chính xác, tập trung vào những sản phẩm gây tiê´ng vang lớn, đã được thay thê´ bă`ng đội quân những “nhà vô địch sản phẩm” đâ`y nhiệt tình cô´ng hiê´n. Sự tập trung vào chi phí đã nhường chỗ cho mô´i quan tâm vào châ´t lượng. Hệ thô´ng câ´p bậc trong tổ chức và những bộ quâ`n áo trịnh trọng đã nhường chỗ cho cách gọi tên thân mật, sơ mi trâ`n, sự huyên náo, và tính linh động dựa trên cơ sở của dự án. Cách thức làm việc tuân theo các bộ quy tă´c dày cộm đã được thay thê´ bă`ng sự góp ý của tâ´t cả mọi người.

Thậm chí cả công tác quản lý cũng trở nên thú vị hơn. Thay vì động não suy tính trong tháp ngà vô vị, giới quản lý đang hình thành và củng cô´ các giá trị thông qua việc huâ´n luyện và truyê`n bá ngay tại cơ sở – tới tận công nhân để hỗ trợ cho sản phẩm să´p tung ra thị trường.

Tác phẩm này sẽ lý giải đâ`y đủ hơn vê` những gì mà chúng tôi vừa mô tả. Nó đưa ra định nghĩa vê` tính vượt trội, nỗ lực khái quát hóa những hoạt động mà các công ty vượt trội đang thực hiện trong khi các công ty khác không thể, và củng cô´ thêm nhận xét của chúng tôi bă`ng lý thuyê´t kinh tê´ và xã hội vững chă´c. Cuô´i cùng, tác phẩm sẽ sử dụng những sô´ liệu thu thập từ cơ sở, vô´n thường xuyên bị bỏ qua trong các cuô´n sách viê´t vê` quản lý, chẳng hạn như những ví dụ cụ thể, rõ ràng rút từ chính các công ty đó.

Phần I
Tài sản kế thừa

1. Các công ty Mỹ thành đạt

Họa sỹ người Bỉ theo trường phái siêu thực, René Magritte đã vẽ một loạt tẩu thuốc và đặt tên cho bức họa đó là *Ceci n'est pas une pipe* (Đây không phải là chiếc tẩu). Bức tranh vẽ một sự vật thì không phải là chính sự vật đó. Tương tự, sơ đồ tổ chức không phải là công ty, hay chiến lược mới không phải là câu trả lời hoàn hảo cho mọi vấn đề của công ty. Tất cả chúng ta đều ý thức rõ ràng điều này nhưng làm như không biết, khi rắc rối thì chúng ta kêu gọi một chiến lược mới, và tiến hành tái cơ cấu – nhưng thường chỉ dừng lại ở chỗ sắp xếp lại các chức vụ trên sơ đồ tổ chức. Có nhiều nguy cơ chỉ ra rằng sẽ chẳng có gì thay đổi. Chúng ta tạo ra tình trạng hỗn loạn, đôi lúc nó có ích, nhưng trên thực tế môi trường văn hóa cũ vẫn sẽ ngự trị. Các khuôn mẫu, thói quen cũ vẫn tồn tại.

Xét về bản chất, tất cả chúng ta đều biết rằng để giữ cho một tổ chức lớn tồn tại và đáp ứng nhạy bén cần phải tiến hành thêm nhiều hoạt động hơn là những tuyên bố về chính sách, chiến lược mới, kế hoạch, ngân sách, hay sơ đồ tổ chức. Nhưng chúng ta thường xử sự như thể không biết đến điều này. Khi muốn thay đổi, chúng ta lại lãng phí thời gian cho chiến lược hoặc tái cơ cấu tổ chức. Có lẽ đã đến lúc thay đổi cách làm này.

Đầu năm 1977, mối lưu tâm chung về hiệu quả quản lý, và sự chú ý đặc biệt đến bản chất của mối quan hệ giữa chiến lược, cơ cấu tổ chức và hiệu quả quản lý, đã khiến chúng tôi thành lập hai

nhóm đặc nhiệm tại McKinsey & Company. Một nhóm có nhiệm vụ xem xét lại những quan điểm của chúng tôi về chiến lược, còn nhóm kia quay về với hiệu quả của bộ máy tổ chức. Nếu muốn, các bạn cứ gọi đó là mô hình của McKinsey về nghiên cứu ứng dụng. Chúng tôi (các tác giả) là những nhà lãnh đạo dự án về hiệu quả của tổ chức.

Bước đầu tiên, dĩ nhiên là trao đổi với các nhà điều hành cấp cao trên toàn thế giới, những người đã nổi danh nhờ kỹ năng, kinh nghiệm và sự khôn ngoan về thiết kế cơ cấu tổ chức. Chúng tôi thấy ngay rằng họ cũng chia sẻ nỗi lo âu về phương pháp tiếp cận truyền thống. Tất cả không bằng lòng với giới hạn của các giải pháp mang tính cơ cấu truyền thống. Đặc biệt, sai lầm gần đây nhất là hình thức tổ chức phức tạp theo ma trận. Tuy nhiên, họ hoài nghi về tính hữu dụng của bất cứ loại công cụ đã biết nào, thậm chí còn hoài nghi về nhiệm vụ cần phải vực dậy và định hướng lại các công ty khổng lồ trị giá hàng tỷ đô-la.

Thực ra, các ý tưởng hữu ích nhất lại xuất phát từ những nơi xa lạ nhất. Trở lại năm 1962, nhà nghiên cứu lịch sử kinh doanh Alfred Chandler đã viết cuốn *Chiến lược và Cơ cấu Tổ chức*, trong đó ông đã diễn tả khái niệm phổ biến thời ấy là: 'Cơ cấu tổ chức đi theo sau chiến lược'. Và khi chúng tôi bắt đầu công trình của mình vào năm 1977, phương châm của Chandler đã biến thành chân lý phổ quát. Chỉ cần vẽ ra kế hoạch chiến lược trên giấy tờ rồi thì cơ cấu tổ chức đúng đắn sẽ xuất hiện một cách dễ dàng. Chẳng còn nghi ngờ gì nữa, quan niệm của Chandler đã đóng một vai trò quan trọng; nhưng khi ông tuyên bố nó thì mọi người đều đang tiến hành đa dạng hóa, và điều Chandler nắm bắt rõ ràng nhất là: một chiến lược đa dạng hóa rộng rãi sẽ tạo nên một cơ cấu phi tập trung. Cơ cấu tổ chức đi theo sau chức năng. Trong giai đoạn từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai cho đến năm 1970, lời khuyên

của Chandler đủ để phát động (hoặc duy trì) một cuộc cách mạng trong thực tiễn quản lý, vốn đã đi đúng hướng.

Nhưng khi khảo sát tỉ mỉ vấn đề, chúng tôi thấy rằng, dường như chiến lược hiếm khi quy định các giải pháp độc nhất về cơ cấu. Ngoài ra, các vấn đề chủ chốt trong chiến lược cũng thường là những vấn đề của quá trình thực thi và thích nghi liên tục: thực hiện được mục tiêu, nhưng vẫn linh động. Trên phạm vi lớn, điều này có nghĩa là đã vượt ra ngoài chiến lược, và lấn sang vấn đề tổ chức: bộ máy cơ cấu, nhân sự, v.v... Vì thế, vấn đề về hiệu quả quản lý có nguy cơ cho thấy một vòng luẩn quẩn đáng buồn. Rõ ràng là nó thiếu ý tưởng bổ sung cho cách thức tư duy cũ. Và điều này chưa bao giờ rõ ràng hơn vào năm 1980, khi các nhà quản lý Mỹ – thất vọng vì những vấn đề hiển nhiên do tình trạng trì trệ gây ra – đã mô phỏng cách thực hành quản lý của Nhật Bản, nhưng bỏ qua sự khác biệt về môi trường văn hóa, thứ còn rộng hơn cả mặt nước mênh mông của Thái Bình Dương.

Vào năm 1977, bước tiếp theo của chúng tôi là cầu viện những người không phải là doanh nhân. Chúng tôi đã đi thăm hàng chục trường kinh doanh tại Mỹ và châu Âu (Nhật Bản không có các trường kinh doanh). Chúng tôi thấy rằng nhiều nhà lý luận từ các trường kinh doanh cũng đang trăn trở với những mối quan tâm tương tự. Việc xác định thời điểm của chúng tôi khá ổn. Học thuyết có bị xáo trộn do đổi mới, nhưng đang dần hình thành một tâm điểm khác. Một vài nhà nghiên cứu vẫn tiếp tục viết về cơ cấu tổ chức, đặc biệt là cơ cấu tổ chức theo ma trận – hình thái mới mẻ nhất và hợp thời nhất. Nhưng sự mâu thuẫn vẫn xoay quanh một luồng suy nghĩ vốn xuất phát từ các ý tưởng đáng chú ý về khả năng hữu hạn của người ra quyết định trong việc xử lý thông tin và đạt được những quyết định "duy lý", kể cả những tập thể lớn (tổ chức lớn) cũng

hiếm khi tự động thi hành các thiết kế chiến lược phức tạp của nhà duy lý.

Luồng tư tưởng mà các nhà nghiên cứu thời nay đang xem xét là một trào lưu cũ, do Elton Mayo và Chester Barnard thuộc đại học Harvard khởi xướng từ cuối thập niên 1930. Bằng nhiều cách khác nhau, cả hai đều phủ nhận quan niệm của Max Weber – người đã đưa ra định nghĩa về cơ cấu quan liêu của tổ chức, và Frederick Taylor – người đã hàm ý rằng có thể biến quản lý thành một môn khoa học chính xác. Weber đã gạt bỏ nhà lãnh đạo để cao chế độ quan liêu. Ông tuyên bố: mô hình tuân thủ luật lệ và mang tính vô ngã của chế độ quan liêu là biện pháp duy nhất để đảm bảo sự tồn tại lâu dài. Còn Taylor tạo ra một cách thức tiếp cận máy móc tồn thời gian đối với vấn đề hiệu quả: nếu như bạn có thể phân chia công việc thành những công đoạn đầy đủ, được chương trình hoá toàn bộ; rồi đem lắp ghép chúng lại với nhau theo một cách thật sự tối ưu, vậy thì lý do gì khiến bạn không sở hữu một đơn vị hoạt động hiệu quả nhất?

Mayo kiên định khởi đầu trào lưu chính của trường phái duy lý, nhưng rốt cục trên thực tế, ông lại không chấp nhận trường phái đó. Tại các phân xưởng nhà máy Hawthorne thuộc Western Electric, Mayo nỗ lực chứng minh rằng nếu tình trạng vệ sinh nơi làm việc tốt hơn thì sẽ có tác động tích cực trực tiếp đến năng suất của công nhân. Vì vậy ông tăng ánh sáng. Năng suất gia tăng như dự kiến. Sau đó, Mayo chuẩn bị hướng sự chú ý sang nhân tố khác, theo kế hoạch ông lại giảm ánh sáng xuống. Thật ngạc nhiên, năng suất vẫn cứ tăng! Đối với chúng ta, những hành động đó đã tạo ra thông điệp quan trọng nhất của cuộc nghiên cứu, một chủ đề mà chúng ta sẽ liên tục nhắc đến trong cuốn sách này: chính sự quan tâm đến nhân viên, chứ không phải bản thân các điều kiện lao động, đã ảnh hưởng lớn tới việc gia tăng năng suất. (Theo một nhà

quan sát: Đa phần các công ty tốt nhất của chúng ta dường như chỉ giảm lược công tác quản lý để tạo nên “một dòng vô tận hiệu ứng Hawthorne”). Điều này không khớp với quan điểm duy lý.

Chester Barnard, từ góc nhìn của người lãnh đạo (từng là chủ tịch của New Jersey Bell) đã quả quyết rằng vai trò của nhà lãnh đạo là khai thác các lực lượng xã hội trong tổ chức; định hình và dẫn dắt các giá trị. Ông mô tả nhà lãnh đạo giỏi là người có khả năng xác định những giá trị có liên quan đến các đặc tính xã hội phi chính thức của tổ chức. Barnard đặt họ đối lập với những người lợi dụng các phần thưởng và hệ thống chính thức, chỉ biết để đối phó với hiệu quả ngắn hạn.

Các quan niệm của Barnard, dẫu rằng sau đó đã được Herbert Simon (người sau này giành giải Nobel) nhanh chóng tiếp thu, vẫn nằm ngủ yên suốt 30 năm trong khi các cuộc tranh luận quan trọng về quản lý tập trung vào cơ cấu tổ chức phục vụ cho tăng trưởng hậu chiến – vấn đề nóng bỏng của thời đại.

Nhưng khi đợt sóng đầu tiên của quá trình phi tập trung hoá cơ cấu tổ chức cho thấy nó không phải là liều thuốc trị bách bệnh cho mọi thời đại, tiếp theo đó là cơ cấu tổ chức theo ma trận vấp phải một loạt vấn đề liên tục nảy sinh do tính phức tạp, thì các quan niệm của Barnard và Simon lại tạo ra một làn sóng tư duy mới. Về mặt lý thuyết, Karl Weick của Đại học Cornell và James March của đại học Stanford đều phản đối mô hình duy lý.

Weick cho rằng các tổ chức học hỏi và thích nghi rất chậm. Họ bị ám ảnh bởi thói quen nội bộ, thậm chí là rất lâu sau khi chúng mất hết giá trị thực tiễn. Các giả thuyết kinh doanh mang tính chiến lược quan trọng (chẳng hạn, biện pháp kiểm soát chống lại xu hướng chấp nhận rủi ro) đã bị vùi sâu bởi các chi tiết nhỏ nhặt của những hệ thống quản lý và công việc thường ngày quen thuộc

khác mà nguồn gốc từ lâu đã bị xoá nhoà theo thời gian. Về điểm này, ví dụ ưa thích nhất của chúng tôi là do một người bạn kể lại. Khi bắt đầu sự nghiệp, ông đã được đào tạo làm giao dịch viên ở ngân hàng, một nghiệp vụ mà ông phải học lúc đó là xếp các tấm thẻ đục lỗ 80 cột. Người hướng dẫn làm việc này nhanh như chớp. "Bzuút", thế là cả xấp thẻ nằm gọn trên tay cô ta tất cả đều đã được xếp gọn ghẽ. Thật đáng kinh ngạc. Ông hỏi: "Cô đã làm công việc này bao lâu rồi ?" Cô ta ước lượng: "Khoảng mười năm".

Vì muốn học nghề, nên ông ta hỏi tiếp: "Thế thì, thưa cô, nghiệp vụ này dùng để làm gì?"

"Nói thật với anh, 'Bzuút', một xấp thẻ nữa lại hiện ra nhanh như chớp, tôi cũng không rõ lắm."

Weick giả sử rằng tính thiếu linh động bắt nguồn từ những sơ đồ máy móc về tổ chức mà chúng ta hình dung trong đầu. Chẳng hạn, ông nhận định: "Nếu cứ dùng mãi các ẩn dụ quân sự, thì chúng ta sẽ bỏ sót một loại hình tổ chức khác, đề cao khả năng ứng biến hơn khả năng dự báo, chú tâm vào các cơ hội mới mở ra hơn những điều kiện ràng buộc, khám phá các hành động mới hơn là giữ nguyên những hành động cũ, thích tranh luận hơn im lặng và khuyến khích sự nghi ngờ và mâu thuẫn hơn là niềm tin ".

March thậm chí còn đi xa hơn Weick. Ông đã ví von chiếc thùng đựng rác với một tổ chức. March phác họa cách thức mà các tổ chức học hỏi và đưa ra quyết định giống như là những dòng vấn đề, giải pháp, người tham dự, và cơ hội lựa chọn – tất cả chúng tác động ngẫu nhiên lẫn nhau, đưa tổ chức hướng về tương lai. Nhận xét của March về các tổ chức lớn khiến ta nhớ lại lời tiên tri đáng buồn của tổng thống Truman về những rắc rối đang chờ đợi người kế nhiệm, Richard E. Neustadt thuật lại. "Ông ta sẽ ngồi ở đây", Truman nói (tay vỗ vào chiếc bàn làm việc để nhấn mạnh), và ông

ta sẽ ra lệnh “Làm cái này, làm cái kia” song chẳng có gì xảy ra. Tội nghiệp Ike, chẳng có gì giô´ng như quân đội đâu. Ông ta sẽ râ´t thâ´t vọng vê` điê`u này”.

Một sô´ nhà nghiên cứu khác gâ`n đây đã bă´t đâ`u tập hợp những luận chứng cho các quan điểm đi ngược lại truyê`n thô´ng. Nhà nghiên cứu Henry Mintzberg của đại học McGill ở Canada, đã tiê´n hành một vài cuộc nghiên cứu hiê´m hoi và nghiêm túc vê` hiệu quả sử dụng thời gian của các nhà quản lý. Kê´t quả cho thâ´y họ không dành toàn bộ thời gian làm việc để lập kê´ hoạch, cơ câ´u sơ đô` tổ chức, động viên và kiểm soát như giả thuyê´t của nhiê`u nhà chức trách. Ngược lại, thời gian của họ bị xé vụn. Khoảng thời gian bình quân dành cho bâ´t cứ vâ´n đê` nào là chín phút. Andrew Pettigrew, một nhà nghiên cứu người Anh, chuyên nghiên cứu vê` các chính sách đê` ra quyê´t định chiê´n lược, và râ´t quan tâm đê´n tính trì trệ của các tổ chức. Ông chứng minh ră`ng các công ty thường bám víu vào các giả định sai lâ`m của họ vê` thê´ giới trong suô´t một thập niên, mặc dù bă`ng chứng hiển nhiên chỉ ra ră`ng thê´ giới đó đã thay đổi và có thể chính họ cũng vậy. (Gâ`n đây, chúng tôi quan sát thâ´y vô sô´ ví dụ chứng minh cho quan điểm đúng đă´n của Pettigrew xuâ´t hiện tại nhiê`u ngành công nghiệp Mỹ hiện đang hoạt động trong điê`u kiện chính phủ nới lỏng quy chê´, chẳng hạn như hàng không, vận tải, tiê´t kiệm và cho vay, viễn thông).

Trong những lâ`n tiê´p xúc ban đâ`u, chúng tôi đã gặp gỡ các nhà quản lý từ những công ty hàng đâ`u trong suô´t một thời gian dài như: IBM, 3M, P&G, Delta Airlines. Khi suy nghĩ vê` trường phái mới của tư duy luận, chúng tôi bă´t đâ`u nhận thâ´y ră`ng những khó khăn vô hình mà các nhà quản lý nói trên mô tả có vẻ phù hợp với quan điểm của Weick và March nhiê`u hơn là với quan điểm của Taylor hoặc Chandler. Chúng tôi đã nghe họ nói vê` môi trường văn hóa của tổ chức, cảm thức gia đình, quy mô nhỏ là tuyệt vời, tính đơn

giản tốt hơn là tính phức tạp, về sự sôi nổi đi kèm với những sản phẩm đạt chất lượng. Nói tóm lại, chúng tôi đã tìm ra điều hiển nhiên là: cá thể vẫn đóng vai trò quan trọng. Xây dựng những tổ chức có tính đến các mặt hạn chế (chẳng hạn, khả năng xử lý thông tin) và sức mạnh (chẳng hạn, sức mạnh xuất phát từ lời cam kết gắn bó và lòng nhiệt tình) là yếu tố sống còn đối với những nhà quản lý trên.

CÁC TIÊU CHÍ THÀNH CÔNG

Trong hai năm đầu, chúng tôi nghiên cứu chủ yếu về vấn đề mở rộng khả năng chẩn đoán và phương thức khắc phục ngoài những công cụ truyền thống vốn chỉ tập trung vào chiến lược và các cách tiếp cận cơ cấu tổ chức.

Quả thật, nhiều bạn bè ngoài nhóm nghiên cứu đặc nhiệm cho rằng chúng tôi chỉ cần nhận thức được vấn đề cơ cấu trong phương thức tổ chức. Họ lập luận, vì hình thức phi tập trung hoá là xu hướng của thập niên 1950-60 và hình thức ma trận của thập niên 1970 đều không đem lại hiệu quả, vậy hình thức cơ cấu tổ chức của thập niên 1980 sẽ là gì? Chúng tôi đã chọn một cách tiếp cận khác. Dẫu rằng vấn đề cơ cấu tổ chức hiển nhiên là quan trọng, chúng tôi vẫn kết luận rằng nó chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thể rắc rối có liên quan tới hiệu quả quản lý. Chẳng hạn, ngay chính cụm từ "phương thức tổ chức" cũng nêu lên câu hỏi "Tổ chức để làm gì?" Đối với những công ty khổng lồ mà chúng tôi quan tâm, câu trả lời cho câu hỏi trên là luôn hình thành nên một thứ năng lực doanh nghiệp mới chủ đạo – tức là, có nhiều sáng kiến hơn, trở thành những nhân viên marketing tài ba hơn, thường xuyên cải thiện các quan hệ lao động hoặc xây dựng các kỹ năng khác mà công ty chưa có.

Một ví dụ tuyệt vời là công ty McDonald’s. Thương hiệu này không chỉ thành công tại Mỹ mà còn phổ biến trên khắp thế giới, điều này đem lại ý nghĩa nhiều hơn việc tạo ra một bộ phận quốc tế của công ty. Trong trường hợp của McDonald’s, điều đó có nghĩa là cho người Đức biết món hamburger là như thế nào.

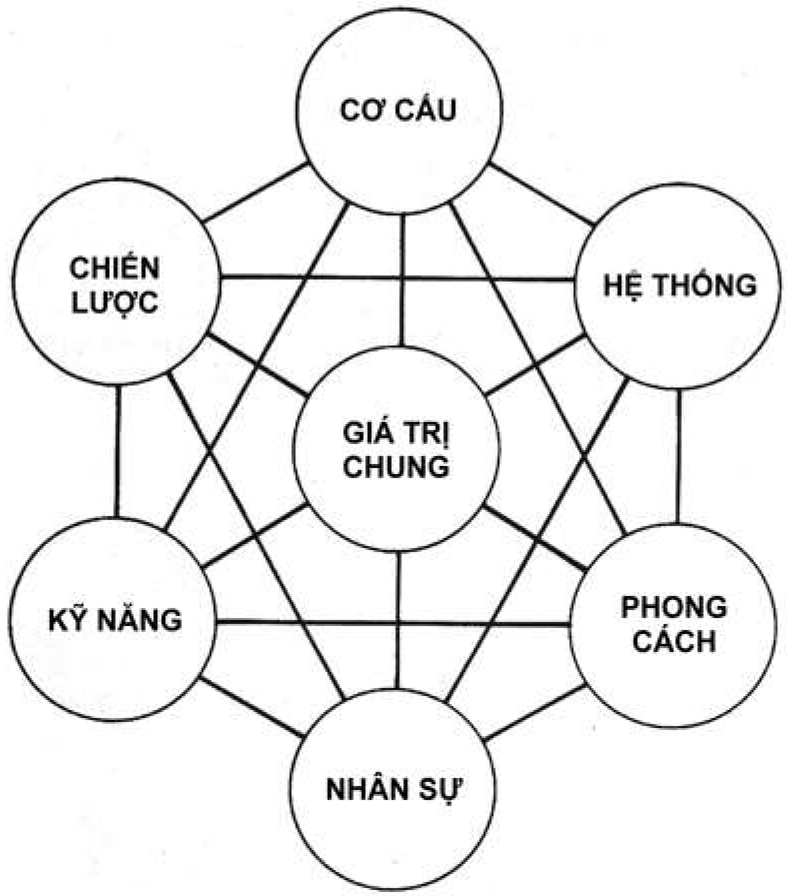
Để ít phụ thuộc hơn vào doanh số bán hàng cho chính phủ, Boeing đã phải xây dựng kỹ năng bán hàng trên thị trường thương mại, một chiến thắng mà phần lớn các công ty cạnh tranh không bao giờ thực hiện được. Việc xây dựng kỹ năng, bổ sung điểm mạnh, rũ bỏ các thói quen cũ, thật sự thích hợp với môi trường văn hoá mới mẻ của Boeing, vốn dĩ là điều khó khăn vì nó vượt quá phạm vi cơ cấu tổ chức.

Mấu chốt cho thành quả mà chúng tôi đã đạt được nằm trong lời nhận xét của Fletcher Byrom, chủ tịch kiêm CEO của Koppers: “Tôi nghĩ rằng một sơ đồ tổ chức cứng nhắc, trong đó giả định rằng bất cứ người nào ở một vị thế nhất định sẽ hành động y như vị tiền nhiệm của ông ta, là điều khôi hài. Ông ta sẽ không làm thế. Vì vậy cơ cấu phải chuyển dịch, điều chỉnh và thích nghi với việc có một cá nhân mới đang công tác ở vị trí đó”. Không có câu trả lời thỏa đáng nào về cơ cấu tổ chức mà lại tách khỏi các mối quan tâm về con người và ngược lại. Chúng tôi còn đi xa hơn. Công trình nghiên cứu chỉ ra rằng, bất kỳ cách tiếp cận nào đối với phương thức tổ chức đều phải bao gồm ít nhất bảy biến số: cơ cấu, chiến lược, con người, phong cách quản lý, hệ thống và thủ tục, quan điểm chỉ đạo và giá trị chung (môi trường văn hóa) cũng như sức mạnh và kỹ năng hiện có và kỳ vọng trong tương lai của công ty. Chúng tôi đã định nghĩa quan niệm này một cách rõ ràng hơn và xây dựng lên Khung phân tích bao gồm bảy yếu tố (7-S) của McKinsey (xem sơ đồ 1.1). Khi nới rộng ra, thu gọn và lắp ghép theo trật tự, chúng tôi đã làm cho tất cả các yếu tố đều bắt đầu bằng vần

S (Tiếng Anh) và đã sáng tạo ra một logo đi kèm. Anthony Athos tại trường kinh doanh Harvard đã tạo động lực để chúng tôi thực hiện điều này, bằng cách nhấn mạnh rằng, nếu không lặp lại vần S để làm mốc ghi nhớ, ý tưởng của chúng tôi sẽ rất khó đem ra giải thích cho người khác hiểu và dễ bị rơi vào quên lãng.

Thoạt nhìn, trò cải biên vần S này trông có vẻ giống như một thủ thuật gượng ép, nhưng bốn năm kinh nghiệm trên khắp thế giới đã giúp chúng tôi linh cảm rằng khung phân tích nêu trên sẽ vô cùng có ích trong việc thúc đẩy người ta phải tư duy rành mạch, chẳng những về phần cứng – chiến lược và cơ cấu tổ chức, mà cả về phần mềm của tổ chức – phong cách, hệ thống, nhân sự, kỹ năng và giá trị chung. Khung phân tích mà một vài đồng nghiệp hài hước ví von là nguyên tử hạnh phúc được coi là một phương thức tư duy hữu ích về cách tổ chức phổ biến trên toàn thế giới. Richard Pascale và Anthony Athos – những người giúp chúng tôi phát triển khái niệm đã dùng khung phân tích này làm nền tảng cho tác phẩm *The Art of Japanese Management* (Nghệ thuật quản lý của người Nhật). Harvey Wagner tại Đại học Bắc Carolina, đồng thời là một học giả lỗi lạc trong lĩnh vực nghiên cứu về quá trình ra quyết định, đã dùng mô hình này để giảng dạy về chính sách kinh doanh. Gần đây, ông phát biểu: "Các anh đã lấy đi mọi bí mật trong lớp tôi phụ trách. Sinh viên của tôi sử dụng khung phân tích của các anh, và thế là mọi vấn đề về trường hợp điển hình đang được nghiên cứu lộ rõ ra ngay".

SƠ ĐỒ 1.1: KHUNG PHÂN TÍCH MCKINSEY



Quay trở lại, thành quả mà khung phân tích của chúng tôi thật sự đem lại là nhă´c nhở giới quản lý chuyên nghiệp ră`ng “Mê`m là Cứng”. Quả vậy, nó giúp chúng tôi có thể tuyên bô´: “Toàn bộ những điê`u mà các ngài đã gạt bỏ trong một thời gian dài với lý do: phi chính thức, mang tính trực giác, phi lý, không thể xử lý chỉnh sửa; đê`u có thể kiểm soát được. Rõ ràng, giô´ng như cơ câ´u tổ chức và chiê´n lược, có nhiê`u vâ´n đê` câ`n được nghiên cứu xung quanh cách vận hành công việc hiệu quả (không hiệu quả) tại các công ty. Bỏ qua chúng thì các ngài thật dại dột. Đây chính là một sô´ công cụ để quản lý và phát triển một kỹ năng mới”.

Tuy nhiên, chúng tôi vẫn bỏ sót một sô´ điê`u. Thực tê´ là chúng tôi đã mở rộng bộ công cụ dự đoán theo các bước định lượng. Hâ`u

hết các nhà quản lý rõ ràng sẽ thực hiện được nhiều điều hơn nếu chú tâm đến bảy yếu tố (7-S) nêu trên thay vì chỉ tập trung vào hai yếu tố. Quả vậy, khi nhìn nhận rằng những thay đổi thật sự trong các tổ chức được tạo nên bởi một trong bảy biến số phức tạp nêu trên, chúng tôi đã khiêm tốn hơn khi nhận định về những khó khăn nếu muốn thay đổi một tổ chức lớn theo bất kỳ phương thức cơ bản nào. Nhưng đồng thời, chúng tôi lại thiếu kinh nghiệm thực tiễn về bảy biến số này, đặc biệt là "các yếu tố S thuộc phần mềm". Quá trình hình thành kỹ năng mới của công ty không phải là hành động đảo ngược sự mô tả và hiểu biết về những hoạt động kém hiệu quả, cũng giống như thiết kế một chiếc cầu hoàn hảo đòi hỏi nhiều kiến thức hơn là việc hiểu được tại sao một số cây cầu lại bị hỏng. Giờ đây, chúng tôi đã có công cụ mang tính trí tuệ cao hơn nhiều để chỉ ra nguyên nhân của sự bất ổn trong tổ chức, đó là một điều tốt, và chúng tôi đã nâng cao năng lực xác định hoạt động nào có hiệu quả mặc dù không tính đến cơ cấu tổ chức và hoạt động ngoài lề – điều này lại càng tốt hơn. Song chúng tôi phải làm phong phú vốn "từ vựng" của mình về các quan niệm và những mô hình thiết kế.

Vì lẽ đó, chúng tôi quyết định tập trung nghiên cứu chính sự vượt trội trong lĩnh vực quản lý. Ngay từ đầu, chúng tôi đã ghi mục này vào lịch trình nghiên cứu trong dự án, và động lực thúc đẩy thật sự đã đến khi CEO của tập đoàn Royal Dutch-Shell đề nghị chúng tôi giúp họ tổ chức một buổi hội thảo về sự đổi mới. Để những điều chúng tôi sắp trình bày ăn khớp với yêu cầu của Shell, chúng tôi đã chọn hai ý nghĩa cho từ "đổi mới". Ngoài khái niệm đổi mới thông thường về những con người có trí tưởng tượng phong phú luôn đưa ra sáng kiến phát triển sản phẩm và dịch vụ có thể tung ra thị trường – một ý rất quan trọng đã được bổ sung thêm. Chúng tôi khẳng định rằng các công ty có nhiều sáng kiến, phát minh và đổi mới không những sản xuất ra loại hàng hóa đứng vững về mặt thương mại; mà

còn đặc biệt linh hoạt, liên tục thích ứng với bâ´t kỳ thay đổi nào trong môi trường chúng đang hoạt động. Khác với các tổ chức trì trệ Andrew Pettigrew đã đê` cập đê´n, khi môi trường thay đổi thì các công ty vượt trội cũng sẵn sàng chuyển đổi theo. Khi nhu câ`u của khách hàng thay đổi, kỹ năng của các công ty cạnh tranh được cải thiện, khi trạng thái tâm lý của công chúng rô´i loạn, thì các lực lượng của nê`n thương mại quô´c tê´ được să´p xê´p lại, và khi quy định của nhà nước thay đổi thì các công ty này cũng sẽ trở mình, điê`u chỉnh, thay đổi và thích nghi.

Theo chúng tôi, quan niệm vê` đổi mới nói trên là nhă`m làm rõ nhiệm vụ của nhà quản lý hoặc nhóm quản lý thật sự xuâ´t să´c. Những công ty mà chúng tôi chứng kiê´n đã đạt được thành quả đổi mới này, được chúng tôi đặt tên là các công ty vượt trội.

Ngày 04/07/1979, chúng tôi thuyê´t trình với tập đoàn Royal Dutch-Shell. Tuy nhiên, điê`u hâ´p dẫn chúng tôi hơn cả sự nỗ lực trong tập đoàn Hà Lan này, là phản ứng thú vị nhận được sau đó từ một sô´ ít công ty như HP và 3M mà chúng tôi đã tiê´p xúc trong quá trình chuẩn bị hội thảo với tập đoàn Shell. Họ thúc giục chúng tôi tiê´p tục thực hiện nghiên cứu này.

Chủ yê´u vì lý do này, nhiê`u tháng sau chúng tôi thành lập một nhóm để tiê´n hành dự án mang tên "những công ty vượt trội", như đã định nghĩa, là những công ty liên tục đổi mới. Dự án này được công ty tư vâ´n quản lý McKinsey tài trợ chính, cùng với trợ giúp từ các tổ chức có liên quan. Vào thời điểm đó, chúng tôi đã chọn ra 75 công ty được đánh giá cao, và mùa đông năm 1979-1980, chúng tôi đã tiê´n hành các cuộc phỏng vâ´n vê` cơ câ´u tổ chức trong một nửa sô´ công ty nói trên. Sô´ còn lại, ban đâ`u chúng tôi nghiên cứu thông qua các kênh thông tin gián tiê´p, chủ yê´u là các bài báo và báo cáo thường niên trong suô´t 25 năm qua. Sau đó, chúng tôi tiê´n hành phỏng vâ´n hơn với 25 công ty. (Chúng tôi cũng nghiên cứu

một số công ty hoạt động thiếu hiệu quả nhằm mục đích so sánh, song không tập trung nhiều, vì cảm thấy mình có đầy đủ kiến giải về tình trạng hoạt động kém hiệu quả nhờ vốn kiến thức thu lượm sau 24 năm làm nghề cố vấn quản lý).

Các phát hiện của chúng tôi đem lại sự ngạc nhiên đầy thú vị. Thậm chí, chúng còn rõ ràng hơn những gì người ta có thể hy vọng, dự án nghiên cứu cho thấy rằng các công ty vượt trội đều làm nổi bật một số nguyên tắc cơ bản. Các công cụ kỹ thuật không thay thế cho tư duy. Trí tuệ không lấn lướt sự khôn ngoan. Phân tích không cản trở hoạt động. Hơn nữa, các công ty này đã nỗ lực duy trì các sự việc đơn giản trong một thế giới phức tạp. Họ kiên trì, đòi hỏi chất lượng cao nhất. Họ tận tụy phục vụ khách hàng. Họ lắng nghe và đối xử tốt với nhân viên. Họ để cho "những nhà vô địch" về sản phẩm và dịch vụ mới có một giới hạn rộng rãi hơn. Họ cho phép tồn tại một tình trạng hỗn độn nào đó nếu đó là kết quả của hành động nhanh chóng và thử nghiệm đều đặn.

Tám đặc điểm nổi bật đại diện cho đặc trưng của các công ty vượt trội đầy năng lực đổi mới và sáng tạo bao gồm:

1. Thiên hướng hành động

Cho dù phương pháp tiếp cận để đưa ra quyết định của các công ty này có thể mang tính phân tích, nhưng chúng cũng không bị tê liệt vì điều đó (như nhiều công ty khác). Trong nhiều công ty vượt trội, thủ tục điều hành định chuẩn (SOP) là "Làm, sửa chữa và thử nghiệm". Chẳng hạn, một nhà lãnh đạo điều hành cấp cao của Digital Equipment Corporation phát biểu: "Tại Digital, khi gặp một vấn đề quan trọng, chúng tôi điều động mười nhà quản lý cấp cao vào phòng họp trong vòng một tuần. Họ sẽ đưa ra một giải pháp và thực thi nó". Thêm vào đó, các công ty vượt trội còn là những đối tượng thử nghiệm quan trọng nhất. Thay vì cho phép 250 kỹ sư và

chuyên viên marketing nghiên cứu một sản phẩm mới trong tình trạng cô lập suốt 15 tháng, họ thành lập các nhóm từ 5 đến 25 người và trắc nghiệm ý kiến khách hàng, thường là với những phiếu điều tra tốn ít chi phí trong vòng vài tuần lễ. Điểm nổi bật là nhiều phương thức thực tiễn, mà các công ty vượt trội sử dụng để duy trì bước đi nhanh chóng của công ty và chống lại tình trạng mất tác dụng dần dần, lại thường song hành cùng với quy mô tổ chức.

2. Gần gũi với khách hàng

Các công ty này học hỏi từ những khách hàng mà họ phục vụ. Họ cung cấp các sản phẩm tốt, có uy tín với chất lượng và dịch vụ đáng tin cậy. Họ thành công trong việc đa dạng hóa loại hình sản phẩm tiêu dùng nhiều nhất – theo mô hình của công ty Frito-Lay (Khoai tây rán), Maytag (máy giặt), hoặc Tupperware (chén bát). Phó Giám đốc phụ trách mảng marketing của IBM là Francis G. (Buck) Rodgerss phát biểu: “Thật là xấu hổ khi tại hầu hết các công ty, bất cứ khi nào bạn được phục vụ tốt, thì đó chỉ là ngoại lệ”. Nhưng tại các công ty vượt trội sự việc không như vậy. Mọi người đều tự nguyện hành động. Nhiều công ty có tinh thần đổi mới đã tìm ra các sáng kiến về sản phẩm tốt nhất của họ từ khách hàng. Điều này xuất phát từ ý thức tập trung lắng nghe thường xuyên.

3. Khả năng tự quản và tinh thần doanh nghiệp

Các công ty có tinh thần sáng tạo đã nuôi dưỡng nhiều nhà lãnh đạo và nhà phát minh sáng chế trong tổ chức. Đó giống như một đàn ong bao gồm nhiều nhà vô địch; 3M được mô tả là “quá tập trung vào phát minh sáng chế đến nỗi công ty này có vẻ không giống với một tập đoàn mà đúng hơn là một mạng lưới lỏng lẻo bao gồm các phòng thí nghiệm với những nhà sáng tạo cuồng nhiệt và doanh nhân gan dạ đang thỏa sức tưởng tượng”. Các công ty này

không cố kiểm soát chặt chẽ nhân viên. Họ khuyến khích việc chấp nhận nguy cơ thực tiễn và ủng hộ các cuộc thử nghiệm đúng đắn. Họ áp dụng đúng như lời khuyên thứ chín của Fletcher Byrom: "Hãy đảm bảo rằng bạn có thể chấp nhận một lượng sai lầm vừa phải".

4. Năng suất phụ thuộc vào lực lượng lao động

Các công ty vượt trội coi những nhân viên bình thường là nguồn lực, cội rễ của thắng lợi về chất lượng và năng suất. Họ không khuyến khích thái độ lao động có sự phân biệt "chúng ta/bọn họ" hoặc xem đầu tư tư bản là yếu tố chính để cải tiến năng suất. Như Thomas J. Watson, Jr., phát biểu: "Triết lý của IBM chứa đựng trong ba niềm tin. Tôi muốn bắt đầu với điều mà tôi cho là quan trọng nhất: sự tôn trọng của chúng ta đối với mỗi cá nhân. Đây là một khái niệm đơn giản, song ở IBM, nó chiếm phần lớn thời gian của Ban Giám đốc". Chủ tịch hãng Texas Instruments, Mark Shepherd cũng nhấn mạnh rằng mỗi công nhân "được xem như một nguồn mạch sáng tạo ra các ý tưởng, chứ không đơn thuần chỉ là việc sử dụng đôi tay"; mỗi nhóm trong số hơn 9.000 nhóm của chương trình Thu hút nhân viên (PIP) – nhóm cải tiến chất lượng – đều góp phần tạo nên kỷ lục năng suất đáng kinh ngạc của công ty.

5. Đi sâu đi sát, đề cao giá trị

Thomas Watson Jr., cho rằng: "Triết lý cơ bản của một tổ chức có liên quan nhiều tới những thành quả của công ty hơn là các nguồn lực về công nghệ hoặc kinh tế, cơ cấu tổ chức, đổi mới và thời điểm thích hợp". Watson và William Hewlett nổi tiếng vì thường xuyên xuống tận cơ sở nhà máy. Ray Kroc ở McDonald's cũng đều đặn tới thăm các cửa hiệu và đánh giá chúng dựa trên các

tiêu chí Q.S.C.V (Quality – Châ´t lượng, Service – Dịch vụ, Cleanliness – Vệ sinh và Value – Giá trị) được công ty coi trọng.

6. Bám chặt lâ´y lĩnh vực sở trường

Cựu Chủ tịch hãng Johnson & Johnson, Robert W. Johnson că´t nghĩa điê`u này như sau: "Đừng bao giờ mua một doanh nghiệp mà bạn không biê´t cách điê`u hành", hay như cựu CEO của P&G, Edward G. Harness phát biểu "Công ty chúng tôi không bao giờ rời bỏ nê`n tảng của nó. Chúng tôi tìm mọi cách để trở thành bâ´t kỳ thứ gì, nhưng không phải là một côngxoócxium". Trừ một sô´ ít ngoại lệ, các công ty đạt thành quả vượt trội đê`u kinh doanh trong đúng lĩnh vực sở trường.

7. Hình thức đơn giản, biên chê´ gọn nhẹ

Dù phâ`n lớn các công ty chúng tôi khảo sát có quy mô khổng lô`, nhưng khi xem xét kỹ chúng tôi thâ´y không có công ty nào chính thức điê`u hành bă`ng một cơ câ´u tổ chức theo ma trận, chỉ có một sô´ công ty từng sử dụng thử hình thức tổ chức này đã từ bỏ nó. Các hình thức và hệ thô´ng tổ chức của công ty vượt trội đê`u đơn giản, gọn nhẹ. Biên chê´ nhân viên câ´p cao nhâ´t thường được tinh giản; nhiê`u trường hợp các doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la có chưa tới 100 người điê`u hành.

8. Cách thức quản lý vừa cứng ră´n, vừa mê`m mỏng

Các công ty vượt trội vừa tập trung hóa vừa phi tập trung hóa. Như đã đê` cập, phâ`n lớn các công ty đã trao quyê`n tự quản đê´n tận phân xưởng hoặc nhóm phát triển sản phẩm. Mặt khác, các công ty này cũng chủ trương tập trung xoay quanh một vài giá trị cô´t lõi đáng coi trọng. 3M nổi bật vì tình trạng "hỗn độn có tổ chức" công khai, xoay quanh các nhà vô địch sản phẩm. Như một nhà phân tích rút ra kê´t luận: "Các thành viên của một phe phái chính trị cực đoan

khi bị tẩy não sẽ không còn tuân thủ những niềm tin nữa". Tình trạng hỗn loạn tại Digital khiến một giám đốc nhận xét: "Chỉ có vài người là biết mình làm việc cho ai". Tuy nhiên, sự tôn thờ đức tin của Digital được giữ vững một cách triệt để hơn bất cứ điều gì bên ngoài có thể quan sát.

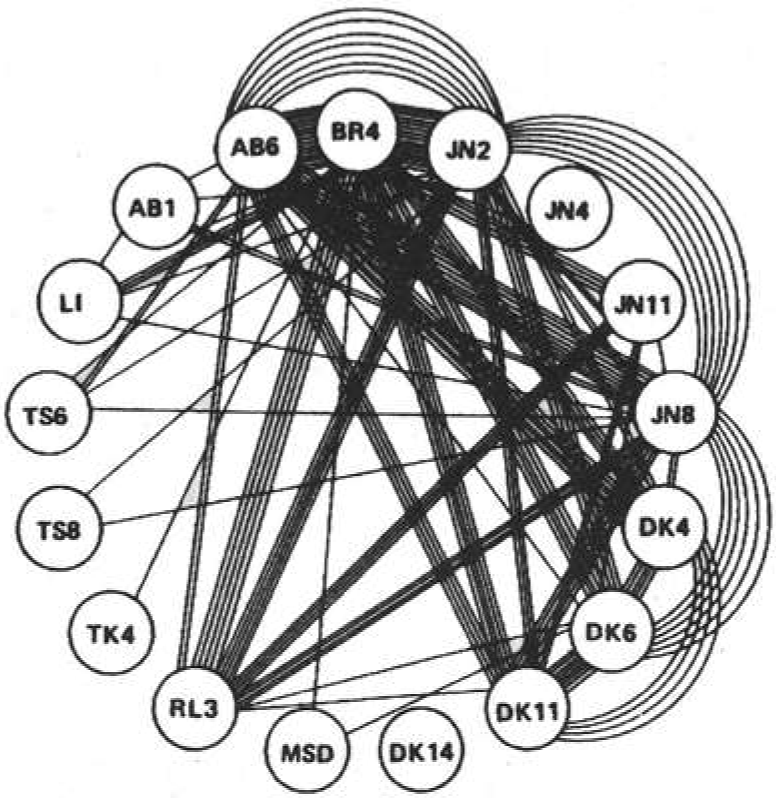
Phần lớn trong số tám đặc điểm nêu trên không khiến mọi người sửng sốt. Thậm chí một vài đặc điểm đã trở nên quá quen thuộc. Rene McPherson cho rằng: "Hầu hết mọi người đều thừa nhận 'con người là tài sản quan trọng nhất', song hiếm công ty nào tận dụng được nhân tố này". Các công ty vượt trội luôn thực hiện cam kết với nhân viên của mình, cũng như thiên về hành động – bất luận hành động nào – hơn là lập ra vô số ủy ban thường trực hoặc các nghiên cứu dài tới 500 trang. Các công ty vượt trội coi trọng các chỉ tiêu chất lượng và dịch vụ mà những công ty khác, sử dụng các kỹ thuật tối ưu hóa, xem đó là những kế hoạch không tưởng. Ngoài ra, chúng luôn đòi hỏi sáng kiến đều đặn (quyền tự quản thực tế) từ hàng chục ngàn người, chứ không chỉ từ 200 nhà sáng chế hưởng mức lương 75.000 đô-la/năm, được chỉ định để làm việc đó.

Trên tất cả, chính niềm tin được duy trì mạnh mẽ đã tạo nên nét nổi bật của các công ty vượt trội. Trong vòng phỏng vấn đầu tiên, chúng tôi có thể "cảm nhận được nó". Ngôn ngữ được dùng để miêu tả nhân viên thật khác biệt. Kỳ vọng về những cống hiến thường xuyên cũng khác biệt. Lòng yêu mến sản phẩm và khách hàng có thể cảm nhận được. Khi rảo bước quanh nhà máy sản xuất của HP hay 3M, quan sát những nhóm nhân viên, bản thân chúng tôi cũng nhận thấy sự khác biệt giữa phong cách làm việc tại đây với thứ mà chúng tôi bắt gặp trong phần lớn các công ty khác. Chúng tôi đã chứng kiến các nhóm kỹ sư, nhân viên bán hàng, nhà sản xuất, thậm chí cả khách hàng, đang bận rộn giải quyết vấn đề tại trụ sở của 3M tại

St. Paul vào hồi tháng Hai. Đó là việc quan sát văn phòng của một giám đốc phân bộ nhỏ bé (trị giá 100 triệu đô-la) của hãng HP, không có vách ngăn, ngay tại phân xưởng, cùng với thư ký. Đó là việc chứng kiến Chủ tịch công ty Dana, Gerald Mitchell, ôm ghì lấy một đồng nghiệp trong đại sảnh sau buổi ăn trưa tại trụ sở Toledo. Những điều đó rất khác với các căn phòng họp Hội đồng Quản trị im lìm, đặc trưng bởi thứ ánh sáng lờ mờ, phong cách bài trí ảm đạm, và các nhân viên tham mưu ngồi xếp hàng dọc theo tường cùng với những chiếc máy tính rực sáng, và tiếng click không ngừng của máy chiếu, hết bản phân tích này đến bản phân tích khác hiện dần trên màn hình.

Chúng tôi phải lưu ý rằng không phải tất cả tám đặc điểm đều hiện diện hoặc dễ nhận thấy với một mức độ như nhau trong tất cả các công ty vượt trội được nghiên cứu. Nhưng trong mỗi trường hợp, có thể thấy rõ, và rất dễ phân biệt, tính nổi bật của ít nhất một trong tám đặc điểm. Thêm vào đó, chúng tôi tin rằng cả tám đặc điểm trên đều hiếm thấy trong phần lớn các công ty ngày nay. Hoặc nếu không, thì chúng cũng được ngụy trang khéo đến nỗi mà bạn khó có thể nhận ra, chưa kể đến việc tách riêng ra thành từng đặc thù riêng. Theo chúng tôi, có quá nhiều nhà quản lý đã quên mất nguyên tắc căn bản: hành động nhanh chóng, cung cấp dịch vụ tốt cho khách hàng, đổi mới mang tính thực tiễn cao, và sự thật là bạn không thể đạt được bất cứ điều gì trong những thứ nêu trên nếu thiếu cam kết gắn bó của nhân viên.

SƠ ĐỒ 1.2: VÒNG SẢN PHẨM MỚI



Rõ ràng, các nét đặc trưng là hiển nhiên. Trình bày vâ´n đê` này với các sinh viên thiê´u kinh nghiệm kinh doanh có thể khiê´n họ ngáp dài chán nản. Chúng tôi khẳng định: “Khách hàng đứng thứ nhâ´t, thứ hai, thứ ba. Câu trả lời hàm ý (hay chính xác) là: “Chẳng phải mọi người đê`u biê´t điê`u đó rô`i sao?” Mặt khác, các thính giả từng trải thường hưởng ứng râ´t nhiệt tình vì biê´t ră`ng vâ´n đê` này là quan trọng. Buck Rodgers đã đúng khi tuyên bô´ ră`ng, được phục vụ tô´t nhâ´t là điê`u ngoại lệ hiện nay. Và họ vui mừng nhận thâ´y điê`u “kỳ diệu” của P&G và IBM chỉ nhờ thực hiện đúng các nguyên tă´c cơ bản, chứ không câ`n mỗi nhân viên tăng hơn 20 điểm tră´c nghiệm vê` chỉ sô´ thông minh (IQ). (Đôi lúc, chúng tôi yêu câ`u họ đừng nên vui mừng quá sớm. Suy cho cùng, quá trình ăn sâu bám rễ của các nguyên tă´c căn bản vào những công ty vượt trội, diễn

ra khó khăn hơn so với suy nghĩ của một người nào đó về “đột phá chiến lược”).

Các công ty Mỹ chẳng những bị hạn chế bởi nhân viên (chúng ta sẽ bàn đến về vấn đề này nhiều hơn), mà còn bị các cơ cấu và hệ thống cản trở hành động. Một trong những ví dụ ưa thích nhất của chúng tôi được trình bày tại sơ đồ 1.2 được lập bởi nhà quản lý một liên doanh về công nghệ cao sắp hình thành.

Những vòng tròn trong sơ đồ này tượng trưng cho các bộ phận của tổ chức – chẳng hạn vòng tròn có chữ MSD (Management Sciences Division) là Ban Khoa học Quản lý và đường thẳng mô tả mối liên kết chính thức (ủy ban thường trực) về việc tung ra thị trường sản phẩm mới. Có 223 mối liên kết chính thức như thế. Hiển nhiên, các công ty khó chiếm được vị trí hàng đầu trên thị trường nhờ vào sản phẩm mới. Điều khôi hài và bi thảm là mỗi liên kết trong 223 mối liên kết này, nếu xét riêng đều hoàn toàn dễ hiểu. Nhân viên có thiện chí và tư duy đã thiết kế ra các mối liên kết, có ích vào từng thời điểm nhất định; chẳng hạn, vào thời điểm đó, một ủy ban được thành lập để bảo đảm rằng sẽ không lặp lại mâu thuẫn phát sinh khi hoàn tất sản phẩm mới nhất giữa bộ phận bán hàng và bộ phận marketing. Rắc rối là ở chỗ, toàn bộ bức tranh gợi lên cảm hứng tò mò và thú vị đối với C. Northcote Parkinson vì hành động này giống như phản ứng của một con ruồi khi bị mắc vào lưới nhện và dần chết. Một thực tế đáng buồn khác là khi sử dụng sơ đồ này để thuyết trình, chúng tôi không gặp phải những lời chỉ trích “phi lý”. Thay vào đó, chúng tôi tạo ra những tiếng thở dài, các tràng cười vì bực dọc, và một người bất ngờ tự nguyện xung phong phát biểu: “Nếu thật sự muốn có một sơ đồ tối ưu, bạn nên vẽ lại quy trình của chúng tôi.”

CÔNG TÁC NGHIÊN CỨU

Chúng tôi không có ý định dùng mẫu gồm 62 công ty làm đại diện cho cả nền công nghiệp Mỹ, dù nghĩ rằng mẫu này bao quát tình hình khá tốt. Ban đầu, chúng tôi không cố gắng đặt nặng tính chính xác khi đưa ra khái niệm về “vượt trội” hoặc “đổi mới”. Vào thời điểm đó, chúng tôi sợ rằng nếu cố gắng định nghĩa quá chính xác thì sẽ đánh mất đi bản chất của khái niệm đang theo đuổi. Điều mà chúng tôi thật sự mong muốn và đã đạt được nhờ mẫu gốc, đó là danh sách các công ty được một nhóm nhà quan sát thông thạo về môi trường kinh doanh bao gồm doanh nhân, cố vấn quản lý, giới truyền thông, và học giả về kinh doanh – đánh giá là mang tính đổi mới và vượt trội. Các công ty được phân thành nhiều nhóm khác nhau để bảo đảm rằng có đủ đại diện trong các ngành công nghiệp mà chúng tôi quan tâm. (Xem Biểu đồ 1.1). Các loại hoạt động công nghiệp bao gồm nhưng không bị giới hạn trong các ngành sau:

1. Các công ty công nghệ cao: Digital Equipment Corporation, Hewlett-Packard (HP), Intel, và Texas Instruments (TI).

2. Các công ty sản xuất hàng tiêu dùng: Procter & Gamble (P & G), Chesebrough – Pond’s và Johnson & Johnson (J & J).

3. Các công ty sản xuất hàng công nghiệp: Caterpillar, Dana Corporation và 3M (Minnesota Mining&Manufacturing).

4. Các công ty dịch vụ: Delta Airlines, Mariott, McDonald’s và Disney Productions.

5. Các công ty quản lý dự án: Bechtel và Fluor.

6. Các công ty khai thác tài nguyên: Atlantic-Richfield (Arco), Dow Chemical và Exxon.

Danh sách này còn thiếu một số ngành công nghiệp mà về sau sẽ là chủ đề nghiên cứu chuyên sâu. Dù đã có kinh nghiệm về các định chế tài chính lớn, đặc biệt là ngân hàng, chúng tôi vẫn cho rằng họ bị cột quá chặt vào các quy chế và thích được bảo hộ. Phần lớn các công ty hóa chất và dược phẩm bị gạt ra ngoài danh sách, đơn giản là vì chúng tôi không quan tâm tới họ. Rốt cục, chúng tôi đã không khảo sát rộng rãi các công ty nhỏ, mối quan tâm chủ yếu của chúng tôi là: bằng cách nào các công ty lớn vẫn tồn tại, hoạt động tốt và đầy sáng tạo? Vì lẽ đó, ít có công ty nào trong mẫu điều tra của chúng tôi lại có doanh số hàng năm dưới 1 tỷ đô-la và có lịch sử tồn tại dưới 20 năm.

KHẢO SÁT CÁC CÔNG TY VƯỢT TRỘI

PHỎNG VẤN CƠ CẤU VÀ ĐÁNH GIÁ DỮ LIỆU 25 NĂM					
Công nghệ cao	Hàng tiêu dùng	Công nghiệp	Dịch vụ	Quản lý dự án	Sản xuất nhờ tài nguyên
Allen-Bradley† Amdahl* Digital Equipment* Emerson Electric* Gould Hewlett-Packard* International Business Machines* NCR Rockwell Schlumberger* Texas Instruments* United Technologies Western Electric Westinghouse Xerox	Blue Bell Eastman Kodak* Frito-Lay (PepsiCo)† General Foods Johnson&Johnson* Procter & Gamble*	Caterpillar Tractor* Dana Corporation* Ingersoll-Rand McDermott Minnesota Mining& Manufacturing*	Delta Airlines* Marriott McDonald's*	Bechtel † Boeing* Fluor*	Exxon
PHỎNG VẤN BỊ GIỚI HẠN VÀ ĐÁNH GIÁ DỮ LIỆU 25 NĂM					
Data General* General Electric Hughes Aircraft † Intel* Lockheed National Semiconductor* Raychem* TRW Wang Labs*	Atari(Warner Communications)† Avon* Bristol – Myers* Chesebrough-Pond's* Levi Strauss* Mars † Maytag* Merck* Polaroid Revlon* Tupperware(Dart& Kraft)†	General Motors	American Airlines Disney Productions* K mart* Wal-Mart*		Arco Dow Chemical* Du Pont* Standard Oil (Indiana)/Amco*

* Đạt mọi tiêu chuẩn "ưu việt", 1961 – 1980

† Công ty tư nhân hoặc chi nhánh, dữ liệu chi tiết không được công bố, nhưng được ước lượng đã đạt mọi tiêu chuẩn "ưu việt"

Tại thời điểm gần cuối của quá trình chọn lựa các công ty cần nghiên cứu chuyên sâu, chúng tôi lập luận rằng, dù uy tín của những công ty này ra sao trong con mắt của giới kinh doanh, thì chúng cũng chưa thật sự vượt trội trừ khi lợi nhuận tài chính giúp chúng tỏa sáng. Do đó, chúng tôi đã chọn và đặt ra sáu tiêu chuẩn về tính ưu

việt trong dài hạn. Trong đó, có ba tiêu chuẩn mức tăng trưởng và khả năng sáng tạo ra của cải trong 20 năm. Ba tiêu chuẩn còn lại để tính toán lợi nhuận trên vốn và doanh thu. Tiêu chuẩn bao gồm:

1. Mức tăng trưởng kép về tài sản từ năm 1961 đến 1980 (tiêu chuẩn “bình phương nhỏ nhất” mô tả một đường cong biểu diễn dữ liệu tăng trưởng hàng năm).

2. Mức tăng trưởng kép về vốn cổ phần từ 1961 đến 1980 (tiêu chuẩn “bình phương nhỏ nhất” của các số liệu tăng trưởng hàng năm).

3. Tỷ lệ bình quân của giá trị thị trường so với giá trị ghi sổ. “Giá trị thị trường/giá trị ghi sổ” là một ước lượng chuẩn về “khả năng tạo ra của cải” (giá trị thị trường là giá cổ phiếu tại thời điểm đóng cửa thị trường nhân với số cổ phiếu đang lưu hành, chia cho giá trị sổ sách của cổ phiếu thường tại ngày 31/12, từ năm 1961 đến 1980).

4. Lợi nhuận bình quân trên tổng số vốn từ năm 1961 đến 1980 (lợi nhuận thuần chia cho tổng số vốn đầu tư, trong đó tổng số vốn đầu tư bao gồm các khoản nợ dài hạn, cổ phiếu ưu đãi không hoàn lại, vốn cổ phần, và lợi tức của cổ đông thiểu số).

5. Bình quân lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu từ năm 1961 đến 1980.

6. Bình quân lợi nhuận trên doanh thu từ năm 1961 đến 1980.

Để được xem là hàng đầu, một công ty phải đứng ở tốp trên của ngành công nghiệp đó theo ít nhất bốn trong sau tiêu chuẩn suốt 20 năm (thực tế, xét trên sáu tiêu chuẩn này, thì trong số 36 công ty đủ tiêu chuẩn có 17 công ty đứng ở tốp trên theo cả sáu tiêu

chuẩn; và xét trên năm tiêu chuẩn thì có sáu công ty được xê´p ở tô´p đâ`u. Do đó, bâ´t kỳ công ty hàng đâ`u nào cũng phải đạt được điểm sô´ cao với các tiêu chuẩn vê` mức tăng trưởng và tình hình kinh tê´ trong dài hạn.)

Tại bước cuô´i, chúng tôi áp dụng một tiêu chuẩn để đo lường sự đổi mới, và đê` nghị các chuyên gia (chẳng hạn, doanh nhân trong ngành) xê´p hạng thành tích đổi mới của các *công ty trong 20 năm qua* – dòng luân chuyển liên tục các sản phẩm và dịch vụ hàng đâ`u trong ngành và tính linh hoạt khi thích ứng với các thay đổi của thị trường hoặc những động thái khác bên ngoài.

Áp dụng các tiêu chuẩn này, 19 công ty bị loại ra khỏi danh sách 62 công ty ban đâ`u. Trong sô´ 43 công ty còn lại, chúng tôi phỏng vâ´n chi tiê´t 21 công ty. Trong 22 công ty còn lại, chúng tôi phỏng vâ´n với quy mô nhỏ hơn. Chúng tôi đã thực hiện các cuộc phỏng vâ´n mở với 12 công ty nă`m trong mẫu: đây là những công ty không vượt qua được hâ`u hê´t các tiêu chuẩn lựa chọn, và hâ`u như rơi khỏi danh sách. Chúng tôi cũng theo dõi chặt chẽ dữ liệu trong vòng 25 năm trước khi nghiên cứu của cả 62 công ty.

Sau cùng, chúng tôi chọn mẫu theo một cách khác. Mặc dù muô´n hỗ trợ kê´t luận bă`ng các bă`ng chứng rõ ràng rút ra từ các công ty đặc thù, nhưng đôi khi chúng tôi lại tuyên bô´: “Họ làm thê´ này thê´ kia…”. Theo đó, “Họ” là một nhóm các công ty điển hình, không xét đê´n lợi ích từ các tiêu chuẩn chọn lựa đặc thù, hoạt động kinh doanh tô´t và thỏa mãn tâ´t cả tám đặc điểm mà chúng tôi đã khám phá ra. “Họ” là các công ty: Bechtel, Boeing, Caterpillar, Tractor, Dana, Delta Airlines, Digital Equipment, Emerson Electric, Fluor, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson và McDonald’s, Procter & Gamble và 3M. Nhìn bê` ngoài, các công ty này ít có điểm chung; không có mặt hàng chung nào. Ba công ty thuộc ngành công nghệ cao, một công ty trong lĩnh vực đô` hộp, một chủ yê´u chê´ tạo các

sản phẩm y tế, hai là các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ, hai quản lý dự án, và năm là nhà sản xuất trong ngành công nghiệp. Song mỗi công ty là một bộ máy điều hành trực tiếp, chứ không phải một công ty mẹ hoặc một tập đoàn. Mặc dù không phải mọi kế hoạch đều thành công, nhưng trong quá trình hoạt động kinh doanh hàng ngày, các công ty này thường thành công nhiều hơn là thất bại.

Khi kết thúc các cuộc phỏng vấn, chúng tôi bắt đầu chọn lọc và đánh mã số các kết quả. Nhưng sáu tháng sau, chúng tôi mới đi đến kết luận chính được trình bày trong cuốn sách này. Ngoài ra, chúng tôi còn gặp phải một số khó khăn. Chúng tôi sử dụng khung phân tích 7-S làm công cụ đánh giá cơ bản cho các cuộc phỏng vấn, và cũng coi đó là phương tiện thông báo kết luận. Kết quả là, vào thời điểm đó, chúng tôi đã xác định được 20 đặc điểm mang tính vượt trội. Quá nhiều! Chúng tôi có nguy cơ làm tăng thêm tính phức tạp. Khi nhiều người trong số khách hàng ban đầu sử dụng công trình nghiên cứu chỉ ra cho chúng tôi thấy mức độ phức tạp đó, chúng tôi quay trở lại nghiên cứu và cố gắng chắt lọc ra một vài đặc điểm tinh túy theo một phương thức đơn giản hơn. Rốt cục, đó là tám đặc điểm mang tính vượt trội mà chúng tôi mô tả, song không làm mất đi bản chất của bức thông điệp cần nhắn gửi.

Trong quá trình thảo luận các phát hiện này, có rất nhiều câu hỏi đã phát sinh. Trước hết, vì hiểu biết sơ sài, mọi người thường nghi ngờ một vài công ty mà chúng tôi đã sử dụng trong nghiên cứu. Tất cả các công ty lớn đều tồn tại những lỗ hổng, dù có mang tính vượt trội, thì vẫn không tránh khỏi thiếu sót, và chúng cũng đã phạm phải vô số sai lầm. Ngoài ra, công ty vượt trội của người này lại là thảm họa thị trường chứng khoán với người khác. Chúng tôi không có tham vọng giải thích cách đối xử bạc đãi của thị trường hoặc ý định bất chợt của nhà đầu tư. Các công ty được chọn đã đạt

thành quả xuất sắc trong thời gian dài, và đối với chúng tôi như vậy là tốt rồi.

Thứ hai, làm thế nào để biết các công ty đã được phân loại là môi trường văn hóa sáng tạo, sẽ vẫn tiếp tục thực hiện theo cách thức đó? Câu trả lời là: chúng tôi không biết. General Motors có vẻ vượt trội vào thời điểm đó, song sau này đã gặp những khó khăn nghiêm trọng. Nhưng chắc hẳn GM có thể sống sót qua giai đoạn khó khăn tốt hơn các công ty khác trong ngành công nghiệp ô tô Mỹ. GM đã gặt hái thành công tuyệt vời trong thời gian dài đến nỗi người ta không thể không bị gây ấn tượng. Đó là điều mà chúng tôi cảm nhận được về các công ty vượt trội.

Thứ ba, vì sao chúng tôi lại thêm vào những ví dụ (như bạn đọc sẽ thấy) rút ra từ các công ty không nằm trong danh sách ban đầu, và những ví dụ của các công ty không khớp với định nghĩa ban đầu về tính vượt trội? Lý do là vì nghiên cứu của chúng tôi về sự đổi mới cùng tính vượt trội của công ty là một quá trình liên tục, và nhiều công trình nghiên cứu đã được thực hiện kể từ năm 1979. Chẳng hạn, nhóm thứ nhất tại McKinsey tiến hành một công trình nghiên cứu đặc biệt về ngành công nghiệp hàng tiêu dùng của Mỹ, nhóm thứ hai vừa mới hoàn tất một nghiên cứu về các công ty vượt trội ở Canada. Nhóm thứ ba đang dồn sức nghiên cứu vấn đề về tính vượt trội trong các công ty quy mô vừa hay mới nổi – loại công ty "cho đến giờ vẫn hoạt động tốt". Trong khi nhóm thứ nhất tiếp tục theo đuổi nghiên cứu, chúng tôi tìm thấy thêm bằng chứng củng cố cho các phát hiện ban đầu và nhiều ví dụ hơn.

Quá trình nghiên cứu có tác động hơn những gì chúng tôi tưởng tượng. Kể từ lần công bố đầu tiên về các phát hiện trên tạp chí *BusinessWeek* – số ra tháng 7/1980, chúng tôi đã thực hiện hơn 200 bài phát biểu, tổ chức hơn 50 cuộc hội thảo và tốn nhiều thời gian trên các chuyến bay. Hiếm có ngày nào chúng tôi không gặp

gỡ cựu thành viên (hay thành viên đương nhiệm) của các công ty nằm trong diện nghiên cứu. Tại Memorex, chúng tôi mới đây đã gặp một người từng làm việc trực tiếp nhiều năm với J. Watson tại IBM. Danh sách bạn bè và người quen của chúng tôi trong chương trình quản lý thương hiệu của P&G và chương trình bán hàng của IBM rất dài. Một người quen của chúng tôi sau buổi phỏng vấn với 3M hiện vẫn giữ liên lạc: chúng tôi đã cùng ông bàn luận về quá trình đổi mới trong nhiều ngày. Đôi lúc, quá trình khẳng định trở nên tinh tế đáng kinh ngạc. Chẳng hạn, chúng tôi tán dương không khí thân mật ở công ty HP. Song một trong các đồng nghiệp phân tích về Tandem, một công ty cực kỳ thành công (do các cựu nhân viên HP sáng lập nên) lập luận rằng: "Các buổi tiệc theo truyền thống vào ngày thứ Sáu tại Tandem còn náo nhiệt hơn HP rất nhiều". Chúng tôi tiếp tục học hỏi thêm nhiều điều hơn nữa – nhằm bổ sung những bằng chứng chi tiết giúp khẳng định hoặc thay đổi – với mục đích củng cố lòng tin vào các phát hiện của mình.

Vậy còn vấn đề đổi mới và phát triển thì sao? Các công ty này đã hành động như thế nào để duy trì đúng hướng? Liệu lúc nào cũng có một nhà lãnh đạo tài năng chỉ huy không? Chúng tôi phải thừa nhận xu hướng ban đầu của chúng tôi là giảm thiểu vai trò lãnh đạo trong tổ chức vì câu trả lời cho mỗi sai lầm của tổ chức luôn là "khả năng lãnh đạo kém". Chúng tôi tin rằng, các công ty vượt trội luôn đi đúng hướng nhờ tập hợp được những đặc điểm văn hóa khác biệt với các công ty khác. Nếu hiểu các đặc điểm văn hóa đó thì chúng tôi sẽ thực hiện được nhiều điều hơn là chỉ lặp đi lặp lại hai từ "lãnh đạo" để trả lời cho câu hỏi đại loại như "Tại sao J&J lại tuyệt vời đến thế?" Tuy nhiên, điều chúng tôi phát hiện ra là: hầu hết các công ty vượt trội đều gắn liền với một (hoặc hai) nhà lãnh đạo xuất sắc ngay từ khi mới thành lập, dường như họ đã làm rất nhiều để công ty đó trở nên vượt trội – chẳng hạn IBM, P&G, Emerson, J&J và Dana.

Song bạn cần lưu ý. Thứ nhất, công ty vượt trội có nền văn hóa phát triển kết hợp từ các giá trị và phương châm của những nhà lãnh đạo vĩ đại, và các giá trị chung này vẫn còn tồn tại hàng thập niên sau khi nhà sáng lập đầu tiên qua đời. Thứ hai, trở lại điểm bắt đầu với Chester Barnard, rõ ràng vai trò đích thực của CEO là quản lý các giá trị tổ chức. Vì thế, chúng tôi hy vọng rằng các chương tiếp theo sau sẽ làm rõ vấn đề – những giá trị nào cần phải được định hình và quản lý, đồng thời giúp giải quyết vấn đề về khả năng lãnh đạo.

Phần II
Hướng tới học thuyết mới

2. Mô hình duy lý

Trình độ chuyên nghiệp trong quản lý thường xuyên bị đánh đồng với suy nghĩ duy lý bảo thủ. Chúng tôi nhận thấy điều này ở ITT trong lần tìm kiếm "sự thật không gì lay chuyển được" của Harold Geneen. Nhận định này cũng đã được thể hiện rõ trong chiến tranh Việt Nam, nơi thành công được đo lường bằng việc đếm xác. Các bậc thầy quản lý chuyên nghiệp là những người tuổi trẻ tài cao ở hãng Ford với tổng chỉ huy là Robert McNamara. Cách tiếp cận theo số lượng và mang tính duy lý trong quản lý đã thống trị các trường kinh doanh. Nó chỉ ra cho chúng ta rằng những nhà quản lý chuyên nghiệp được huấn luyện kỹ lưỡng có thể quản lý bất cứ thứ gì. Nó kiếm tìm những lý lẽ phân tích mang tính khách quan cho mọi quyết định. Chỉ riêng điểm này cũng đủ để chứng tỏ sai lầm nghiêm trọng trong cách tiếp cận này có thể khiến chúng ta lạc lối.

Cách tiếp cận trên không cung cấp cho chúng ta những bài học mà các công ty vượt trội đã rút ra. Nó không dạy chúng ta yêu mến khách hàng. Nó không hướng dẫn các nhà lãnh đạo về tầm quan trọng của việc biến Joe, một người công nhân bình thường trở thành một vị anh hùng. Nó không chỉ ra rằng nếu chúng ta trao cho công nhân quyền quyết định nhỏ bé, thì họ có thể hòa mình vào công việc một cách mạnh mẽ nhường nào. Nó không nêu lên lý do vì sao kiểm định chất lượng xuất phát từ nội bộ có hiệu quả vượt xa so với kiểm tra chất lượng do kiểm tra viên thực hiện. Nó không khuyên

chúng ta nâng niu và nuôi dưỡng các nhà vô địch sản phẩm tựa như những chồi non mới nhú của mùa xuân. Nó không thúc giục chúng ta cho phép – hay khuyến khích, như P&G đã làm – tồn tại tình trạng cạnh tranh giữa các dòng sản phẩm nội bộ, và thậm chí cả việc một sản phẩm này thôn tính một sản phẩm khác trong cùng một công ty. Nó không đòi hỏi chúng ta phải chi tiêu vượt mức để nâng cao chất lượng sản phẩm, chú trọng tới dịch vụ khách hàng, và tạo ra những sản phẩm lâu bền và hữu dụng. Như Anthony Athos nhận định, nó không cho thấy "Những nhà quản lý giỏi có ý nghĩa chẳng kém gì tiền bạc". Cách tiếp cận theo số lượng, và mang tính duy lý trong quản lý này đã làm sai lệch rất nhiều.

Khi chúng tôi vào học ở trường kinh doanh, khoa mạnh nhất lúc đó là tài chính, đa số sinh viên của khoa là những người đã có bằng kỹ sư (kể cả chúng tôi), các khóa học về phương pháp định lượng trở nên phổ biến, và những sự kiện duy nhất được chúng tôi xem là "dữ kiện thực sự" là những sự kiện có thể gán vào các con số. Đó là trước đây, song tình hình tại các trường kinh doanh vào thập niên 1960 cũng không thay đổi nhiều. Chỉ một số ít sinh viên đặc biệt có khả năng tính toán bẩm sinh mới có thể tốt nghiệp được hệ thống. Thời bấy giờ, họ cảm thấy lo lắng mỗi khi đến lớp học mà chưa "chạy số liệu". Nhiều sinh viên khoa kinh doanh quá sợ hãi cảnh máy tính bị hết pin đến nỗi trong kỳ thi ra trường, họ phải đem hết linh kiện, các cục pin rời, một máy tính dự phòng, hoặc cả hai thứ. Thuật ngữ "chiến lược", vốn được dùng để chỉ một ý tưởng tuyệt vời nhằm đánh bại đối thủ trong chiến tranh, lại bị đánh đồng với việc đột phá về số lượng, khả năng phân tích, phần trăm thị phần, lý luận về đường cong học tập, và xác định vị trí doanh nghiệp trên các ma trận 4-9-24 ô trong máy vi tính.

Tuy nhiên, một vài tia hy vọng đã xuất hiện. Các khóa học về chiến lược đã bắt đầu nhìn nhận và xác định vấn đề gặp phải

khi thực thi. Các khóa học về chính sách sản xuất (tuy bị lấn át bởi yếu tố định lượng) ít ra đã được đưa vào chương trình học tập. Song “lối phân tích kỹ thuật” – theo cách nói của một cựu giám đốc xí nghiệp, từng là đồng nghiệp của chúng tôi – vẫn còn thống trị trong tư duy kinh doanh của người Mỹ. Khoa Tài chính vẫn luôn chiếm thế mạnh trong các trường kinh doanh. Các giáo viên giỏi và sinh viên có năng khiếu trong lĩnh vực quản lý bán hàng và sản xuất vẫn còn hiếm hoi (và tươi mới) như mưa trên sa mạc.

Đừng hiểu lầm. Chúng tôi không phản đối việc phân tích định lượng. Những công ty có khả năng tiếp cận khách hàng xuất sắc nhất, như P&G, Chesebrough – Pond’s và Ore – Ida, đã tiến hành nhiều cuộc phân tích cụ thể khiến cho đối thủ cạnh tranh phải ganh tỵ và điêu đứng. Quả thực, những công ty mà chúng tôi xem là vượt trội thường xuất sắc trong việc thu thập số liệu phân tích, và dùng chúng để giải quyết các vấn đề. Các bạn hãy chỉ cho chúng tôi thấy một công ty không có cơ sở dữ liệu tốt – bức tranh định lượng hoàn hảo về số lượng khách hàng, thị trường và đối thủ cạnh tranh – và chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy một trong những ưu tiên hàng đầu của nó được đặt ra là do các thủ đoạn bè phái phức tạp.

Chúng tôi phản đối xu hướng phân tích sai trọng tâm, phức tạp mà không mang lại ích lợi, cồng kềnh nên không linh hoạt, và đòi hỏi mức độ chính xác khi phân tích những thứ vốn dĩ mơ hồ – chẳng hạn như các dự báo chi tiết về diễn biến thị trường khi mà vòng đời sử dụng của một sản phẩm vẫn chưa xác định (ban đầu người ta ước tính rằng thị trường máy vi tính chỉ cần khoảng 50-100 cái), nhất là trong trường hợp phân tích gửi cho các nhà quản lý dây chuyền lại do những nhân viên có xu hướng thiên về kiểm soát thực hiện. Patrick Haggerty thuộc công ty TI nhấn mạnh rằng “những ai thực hiện kế hoạch phải xây dựng kế hoạch”; hệ thống

kế hoạch hóa chiến lược nổi danh của ông chỉ do ba nhân viên theo dõi, tất cả chỉ mang tính tạm thời và đều được các nhà quản lý dây chuyền thực hiện theo cách này.

Chúng tôi cũng ngăn chặn những tình huống mà hành động bị ngưng trệ vì kế hoạch phức tạp, đó là hội chứng "tê liệt do phân tích" thường xuyên gặp phải. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều nhà quản lý dây chuyền chỉ mong muốn xúc tiến công việc, nhưng bị các nhân viên cốt cán gạt bỏ và luôn tìm cách "chứng minh" rằng có một điều gì đó không ổn, dù rằng không thể lượng hóa nó. Nhân viên cốt cán luôn giữ an toàn cho bản thân thông qua các quan điểm phủ nhận mang tính thuyết phục nên dễ dàng làm giảm lòng nhiệt tình, sinh khí và sáng kiến của công ty.

Trước hết, chúng tôi phản đối việc lạm dụng thuật ngữ "duy lý". Duy lý có nghĩa là thực tế, logic, hợp lý – kết luận rút ra từ lời phát biểu chính xác về một vấn đề nào đó. Song khái niệm ”duy lý” trong phân tích kinh doanh lại rất hẹp – duy lý là một đáp án ”đúng” nhưng nó bỏ qua mọi rắc rối rất ”con người”, chẳng hạn như một chiến lược tốt không cho phép tồn tại những thói quen cũ dai dẳng, các rào cản đối với việc thực thi, hay đơn giản là sự thiếu nhất quán của con người. Hãy xem xét tính kinh tế theo quy mô. Nếu hiệu quả của quá trình đạt được là tối đa, nếu mọi nhà cung cấp đều thực hiện những khối lượng cung ứng toàn mỹ và sản xuất đúng thời hạn, nếu tình trạng vắng mặt không tồn tại, và nếu con người không tương tác tùy tiện phi hệ thống, thì các nhà máy lớn mới có thể sản xuất ưu việt hơn các nhà máy nhỏ... Tuy nhiên, nhà nghiên cứu John Child đã chỉ ra rằng, các phân xưởng có tổ chức công đoàn gồm 10-25 công nhân thường dành 15 ngày để giải quyết tình trạng tranh chấp lao động tính trên 1.000 công nhân mỗi năm, còn các xí nghiệp có trên 1.000 công nhân thì bình quân mất đi 2.000 ngày, nhiều gấp 133 lần. Tiếp nữa, ta thử

quan sát tình hình phát minh sáng chế. Gần đây một nhà nghiên cứu kết luận rằng hiệu quả nghiên cứu tương quan tỷ lệ nghịch với quy mô nhóm: tập hợp nhiều hơn bảy người sẽ khiến hiệu quả nghiên cứu giảm sút ngay. Những câu chuyện về "nhà xưởng tồi tàn" của các nhóm chỉ bao gồm 10 người mà lại phát minh, sáng chế hơn hẳn các tập thể gồm vài trăm người, là minh chứng hùng hồn cho kết luận nói trên.

Chúng tôi cũng phản đối những ai lý luận rằng lòng nhiệt huyết của nhóm nhỏ và các mâu thuẫn nảy sinh do quy mô là địa hạt của nhân tố "nghệ thuật" trong quản lý. Phương pháp lượng hóa các loại nhân tố đó quả là rối rắm, thậm chí chẳng đem lại ích lợi gì. Song chúng có thể được đánh giá một cách đúng đắn, logic, hợp lý và chính xác, mặc dù thiếu dữ liệu hoàn chỉnh. Phải chăng chính nhân tố nghệ thuật khiến cho John Mitchell, chủ tịch hãng Motorola, một kỹ sư có tư duy cứng nhắc, tuyên bố rằng ông ta sẽ không để cho các xí nghiệp đang hoạt động có nhiều hơn 1.000 công nhân, chủ yếu là vì "có một điều gì đó không ổn khi quy tụ quá nhiều người dưới cùng một mái nhà?" Hay đó là một kiểu lập luận sáng suốt dựa trên sự hồi tưởng chính xác của kinh nghiệm? Chúng tôi dám đánh cược vào trường hợp sau.

Tại sao khái niệm hẹp về lý tính có thể tồn tại trong một thời gian dài đến thế? Tại sao nó lại đồng nghĩa với nhiệm vụ nâng cao năng suất chưa từng có, đặc biệt là sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Phần nào bởi vì khi đó sự việc đơn giản hơn bây giờ: nhu cầu về sản phẩm bị dồn nén sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, sự vắng mặt của các đối thủ cạnh tranh đáng gờm trên thế giới, lực lượng lao động sau thời kỳ suy thoái hạnh phúc khi có việc làm, và lòng tự hào khi là một công nhân Mỹ cung cấp phần ngon lành và rực rỡ nhất của chiếc vây cá cho cái thế giới đang khát thèm vây cá, đó là tất cả những yếu tố để giải đáp câu hỏi trên.

Cũng có một lý do quan trọng khác. Các kỹ thuật quản lý của 25 năm qua thật sự cần thiết. Như đã đề cập, chúng tôi tán thành việc phân tích toàn diện. Các công ty vượt trội trong danh sách của chúng tôi kết hợp lượng hóa việc phân tích toàn diện với niềm yêu thích sản phẩm; cả hai đều không thể thiếu được. Trước khi xuất hiện mô hình phân tích, người ta thường sử dụng kỹ thuật ứng biến – hoàn toàn không phù hợp trong một thế giới phức tạp. Quả thật là, việc học hỏi để phân khúc thị trường, xem xét giá trị thời gian của đồng tiền, và đưa ra dự báo chính xác về dòng tiền mặt, từ lâu đã trở thành những bước cốt yếu cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Rắc rối chỉ xảy ra khi các kỹ thuật này trở nên quá nhiều trong khi niềm yêu thích sản phẩm ngày càng giảm xuống. Các công cụ phân tích có sẵn để hỗ trợ nhà quản lý nhưng không thể sản xuất ra hoặc bán được sản phẩm.

Dù sao nước Mỹ cũng từng thống trị, và như George Gilder phát biểu trong cuốn *Wealth and Poverty* (Giàu có và khốn cùng) "huyền thoại duy lý muôn thủa" đã thắng thế. Điều này hiển nhiên đúng đến nỗi một bài báo đăng trên trang nhất của tạp chí *New York Times* trong số gần đây đã nhấn mạnh rằng, một thập niên trước đây, thế giới đã lo sợ bị kỹ thuật quản lý của Mỹ đánh bại, chứ không phải là những phòng thí nghiệm, các nhà máy, hay quy mô tuyệt đối. Theo quan điểm của biên tập viên người Pháp, Servan-Schreiber thì "Nước Mỹ trở thành siêu cường quốc không phải do nguồn tiền hay công nghệ, mà là nhờ vào năng lực tổ chức doanh nghiệp thiên tài của các nhà quản lý Mỹ".

Tuy nhiên, một số thay đổi đã xảy ra trong 13 năm kể từ khi Servan-Schreiber xuất bản cuốn *The American Challenge* (Thử thách từ nước Mỹ). Giới doanh nhân Mỹ bị sa lầy trong những thảm họa kinh tế và chính trị, mà nổi bật nhất là do khối OPEC và số lượng các chính sách điều tiết trong nước của chính phủ ngày càng

gia tăng. Thực tế là nhiều nước khác cũng phải gánh chịu các vấn đề trên, song một số nước hiện nay lại trở thành phồn vinh. Thành quả của nhiều công ty Nhật Bản và Tây Đức đã chứng tỏ rằng "có thể thực hiện điều đó". Cố nhiên, họ bị khối OPEC khuấy động mạnh hơn người Mỹ. Giới quản lý Tây Đức phải liên tục đối phó với các công đoàn ở một tần suất vượt xa Mỹ. Ngoài ra, biện pháp kích thích kinh tế tư nhân của người Nhật và người Đức yếu hơn của người Mỹ. Kinh tế gia Lester Thurow nhận xét:

"Những đối thủ cạnh tranh (với nước Mỹ) không phát huy nỗ lực làm việc và tiết kiệm bằng cách gia tăng chênh lệch thu nhập. Trên thực tế, họ đã thực hiện điều trái ngược. Nếu xét khoảng cách thu nhập giữa 10% dân số giàu nhất và 10% dân số nghèo nhất, thì người Tây Đức ít bất bình đẳng hơn chúng ta 36% và người Nhật ít bất bình đẳng hơn chúng ta 50%. Nếu chênh lệch thu nhập khuyến khích đưa ra những sáng kiến cá nhân, thì lẽ ra người Mỹ phải tràn ngập sáng kiến, vì trong số các nước đã công nghiệp hóa, chỉ có Pháp là vượt Mỹ về phương diện bất bình đẳng.

Trong tác phẩm *The American Challenge*, Servan-Schreiber cho rằng gần đây đã có lần người Mỹ xem trọng tài năng quản lý hơn là kỹ thuật. Song điều lý thú là Servan-Schreiber đã trích lời của Steve Lohr ở đâu? Nó xuất hiện trong một bài báo nhan đề "Xem xét lại khả năng quản lý của doanh nghiệp Mỹ", một đòn công kích trực diện vào kỹ năng quản lý của người Mỹ. Lohr đưa ra lời tố cáo sau đây: "Sự đời thay đổi nhanh chóng. Ngày nay, những nhà quản lý ngoại quốc nói về các đồng sự người Mỹ của họ với giọng khinh miệt hơn là khiếp sợ, và thực vậy, nước Mỹ giờ đây nhan nhản những bằng chứng thất bại về quản lý."

Chỉ trong vài tuần cuối năm 1980, các tạp chí như *Newsweek, Times, The Atlantic Monthly, Dun's Review* (2 lần) và thậm chí cả tờ *Esquire* đều đăng tải cùng một chủ đề trong những bài báo trên

trang nhất – chính các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về tình trạng tồi tệ của nền kinh tế Mỹ – chứ không phải là OPEC, chính sách điều tiết của chính phủ, các đòn bẩy tiền tệ, hoặc khoản đầu tư nhỏ lẻ. Tờ *Fortune* thuật lại lời một Phó Giám đốc Điều hành hãng Honda:

"Tổng số tiền (mà các công ty ô tô Mỹ) đang chi ra thật sự không làm tôi bận tâm. Xin đừng hiểu lầm. Nước Mỹ là nước tiên tiến nhất về mặt công nghệ, và là nước giàu nhất. Song chỉ đầu tư tư bản thì sẽ chẳng làm được gì. Tại bất cứ quốc gia nào, chất lượng sản phẩm và năng suất của công nhân cũng tùy thuộc vào công tác quản lý. Khi trung tâm công nghiệp ô tô Detroit thay đổi hệ thống quản lý, chúng tôi sẽ gặp phải các đối thủ cạnh tranh người Mỹ hùng mạnh hơn".

Chỉ vài tuần sau đó, tờ *Fortune* đăng tiếp lời phát biểu của hãng Honda trong một bài báo với nhan đề "Châu Âu vượt qua phong cách quản lý Mỹ", trong đó tác giả tấn công vào tầm nhìn thiển cận, xu hướng xáo trộn các nhà quản lý Mỹ thay vì xây dựng một định chế ổn định, và việc người Mỹ thiếu quan tâm đến những sản phẩm họ làm ra.

Những lời phàn nàn về giới quản lý Mỹ bao gồm năm chủ đề chính:

1. Các trường kinh doanh đang làm người Mỹ chán nản.
2. Nhà quản lý chuyên nghiệp thiếu một tầm nhìn đúng đắn.
3. Nhà quản lý không tự nhận thức được những gì mà công ty của họ đang làm.
4. Nhà quản lý không quan tâm đầy đủ tới nhân viên.

5. Nhà quản lý cấp cao cùng nhân viên bị cô lập trong các tháp ngà phân tích của bản thân.

Lời phê phán các trường kinh doanh có vẻ gây ra nhiều phản ứng nhất, hiển nhiên là vì chúng tượng trưng cho những chủ đề còn lại và rất dễ phê bình. H. Edward Wrapp, một giáo sư am hiểu về chính sách kinh doanh tại Đại học Chicago, đã nhận xét: “Chúng ta đã tạo ra một con ác quỷ. Một đồng nghiệp của tôi từng nhận xét như vậy, và tôi đồng ý với anh ta rằng các trường kinh doanh đã làm mọi việc có thể để bảo đảm sự thành công của người Nhật và người Đức trong cuộc xâm lăng kinh tế tại Mỹ”. Wrapp tiếp tục chỉ trích các trường kinh doanh đã quá nhấn mạnh vào những phương pháp định lượng. Trong kết luận đăng trên tờ New York Times, Steve Lohr rõ ràng đã thừa nhận rằng, giờ đây có “một quan điểm phổ biến cho rằng bằng Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh (MBA) có thể là một phần của vấn đề đang tồn tại”. Nhà phê bình khác lại đưa ra một toa thuốc đơn giản để giải quyết vấn đề – chúng tôi không hoàn toàn phản đối. Michael Thomas, cựu chủ tịch ngân hàng đầu tư rất thành công trước đây và cũng là một tác giả đầy sáng tạo, đã viết: “Họ thiếu hiểu biết về nghệ thuật tự do... và cần một nhãn quan rộng lớn hơn, một cảm thức về lịch sử, những viễn cảnh về văn học và nghệ thuật... Giá như có quyền, tôi sẽ đóng cửa mọi trường kinh doanh”. Các nhà quan sát đồng thời là nhà thực hành cũng nêu lên những quan điểm tương tự. Một nhà điều hành tại National Semiconductor phát biểu: “Các nhân viên có bằng đại học Harvard và thạc sỹ của Stanford chỉ làm việc khoảng 17 tháng. Họ không thể thích ứng (với tính linh hoạt và vấn đề thiếu cơ cấu tổ chức).”

Gần đây, xuất hiện một cách giải thích rất độc đáo về lời phàn nàn đối với các trường kinh doanh. Khi Rene McPherson của Dana, nổi danh vì nâng cao năng suất của một ngành công nghiệp có tổ

chức công đoàn và chuyển biến chậm chạp, trở thành hiệu trưởng Đại học Kinh doanh Stanford, thì một trong các đồng nghiệp của chúng tôi, vừa trở thành hiệu phó lo lắng kéo chúng tôi ra một góc. Anh ta nhấn mạnh: "Chúng ta phải thảo luận với nhau. Tôi vừa có cuộc gặp gỡ đầu tiên khá lâu với Rene. Ông ta nói với tôi về kinh nghiệm ở công ty Dana. Các anh có biết là những gì mà Rene thực hiện ở Dana không có trong giáo trình MBA?"

THIẾU TẦM NHÌN ĐÚNG ĐẮN

Tuy nhiên, các trường kinh doanh không điều hành đất nước trong hiện tại. Mà là các nhà quản lý. Toàn bộ vấn đề có thể là do các nhà quản lý chuyên nghiệp thiếu một tầm nhìn đúng đắn, và không có bất kỳ cảm thức nào về bức tranh toàn cảnh. Một lần nữa, Ed Wrapp lại đưa ra một trường hợp điển hình:

"Hệ thống đang sản xuất ra một loạt nhà quản lý có tài năng thiên bẩm, nhưng không phù hợp với các doanh nghiệp. Nhà quản lý chuyên nghiệp muốn nghiên cứu, phân tích, và xác định vấn đề. Họ miệt mài trong các lĩnh vực chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa, hiệu quả, năng suất và định lượng. Họ duy lý và thích phân tích. Các nhà quản lý nhấn mạnh vào một số mục tiêu khách quan... Trong một số tổ chức, họ có thể thành công nếu có khả năng thuyết trình trước hội đồng quản trị hoặc soạn thảo ra chiến lược và kế hoạch. Tai hại là ở chỗ, tài năng đó đã che giấu các thiếu sót thực tế trong năng lực quản lý toàn diện. Những người có tài diễn thuyết thường chạy đi tìm sự yểm trợ khi phải đưa ra một quyết định điều hành phức tạp và thất bại thảm hại khi được giao nhiệm vụ tạo ra lợi nhuận, thực hiện công việc và đưa tổ chức tiến lên phía trước."

Các nhà quan sát khác cũng đã ghi nhận những hiện tượng tương tự như trên. Phóng viên của tờ *BusinessWeek* trong một số báo với chủ đề tái công nghiệp hóa nước Mỹ, đã cô đọng lại vấn đề: phần lớn giới quản lý cấp cao đều "thiếu một cảm thức sâu sắc về cơ cấu doanh nghiệp". Trong một bài báo mới đây đăng trên tờ *Harvard Business Review* với nhan đề "Thoát khỏi con đường dẫn đến suy thoái kinh tế", Robert Hayes và William Abernathy đã nêu ra manh mối về lý do tại sao: "Nghề nghiệp đã không còn... cung cấp cho các nhà điều hành cấp cao trong tương lai vốn kiến thức thiết thực về công nghệ, khách hàng và các nhà cung cấp của công ty... Từ giữa thập niên 1950, số lượng chủ tịch công ty có chuyên môn về tài chính và pháp lý tăng đáng kể, chứ không phải là sản xuất." Và Hayes nói thêm: "Bạn không còn bắt gặp một nhà quản lý cấp cao, chỉ nhìn vào một sản phẩm nào đó và thốt lên: 'Trời đất! Đây quả là một sản phẩm tuyệt vời. Chúng ta hãy chế tạo ra sản phẩm này dù cho kết quả ra sao chăng nữa!'" Frederick Herzberg, một nhà quan sát kỳ cựu về quá trình thực hành quản lý Mỹ trong hơn 40 năm, chỉ tuyên bố đơn giản: "Các nhà quản lý không yêu thích sản phẩm. Trong thực tế, họ mang tâm lý phòng thủ đối với sản phẩm."

Trái lại, chúng ta chứng kiến thành quả kỳ diệu của người Nhật trong việc độc chiếm thị trường xe ô tô con. Chính xác thì điều gì tạo nên phép màu Nhật Bản? Tờ *Fortune* cho rằng lý do không chỉ ở việc tiết kiệm xăng xe:

"Người Nhật xứng đáng được tin cậy nhiều hơn bởi thành tích cung cấp các loại xe ô tô lớn cho thị trường (Mỹ) đang thiếu thốn. Họ vượt trội về chất lượng động cơ (êm ru), khuôn đúc (chuẩn xác), cửa xe không bị oằn xuống, nguyên liệu tốt, được bao phủ bởi những lớp sơn nước hoàn hảo. Nhưng quan trọng hơn cả, ô tô Nhật

Bản nổi tiếng là đáng tin cậy chỉ vì tỷ lệ khiếu nại bảo hành rất thấp. Về mặt kỹ thuật, phần lớn xe Nhật ở mức trung bình.”

Một trong các ví dụ ưa thích của chúng tôi chứng minh cho phân tích trên đây của tờ *Fortune* là câu chuyện về một công nhân của hãng Honda. Trên đường về nhà vào mỗi buổi chiều, cứ đi qua bất cứ chiếc xe nào của hãng Honda là anh ta không thể chịu nổi khi nhìn thấy một khuyết điểm trên xe!

Vậy thì, tại sao những điều này lại quan trọng đến thế? Bởi vì sự vượt trội trong thành tích là do những giá trị tốt đẹp và đơn giản thúc đẩy con người tạo ra. Như Robert Pirsig đã phát biểu trong tác phẩm *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (Thiền và Nghệ thuật Bảo trì Xe máy):

“Khi làm việc, tôi nghĩ về sự thiếu cẩn trọng trong cuốn cẩm nang sử dụng máy vi tính mà tôi đang biên tập... Chúng đầy lỗi và rất mơ hồ, thậm chí thông tin bị cắt ngắn đến độ bạn phải đọc đến sáu lần mới mong hiểu được đôi điều. Song điều khiến tôi sửng sốt là việc các cẩm nang này phù hợp với thái độ bàng quan mà tôi thấy tại cửa hàng. Đây là những cẩm nang dành cho khách hàng. Trong mỗi dòng là ý kiến đại loại như “Đây là cỗ máy vi tính, tách rời với mọi thứ khác trong vũ trụ về mặt thời gian và không gian. Nó không có liên hệ gì với bạn, bạn không có quan hệ gì với nó, ngoài việc đưa tay bấm một vài cái nút, duy trì nguồn điện, kiểm tra các điều kiện có thể gây sai sót” và v.v... Thái độ của các thợ máy đối với máy móc (chiếc xe máy của Pirsig), cũng giống như thái độ của cuốn cẩm nang đối với máy vi tính, hay thái độ của tôi khi mang nó đến đây. Tất cả chúng ta đều là khán giả. Khi đó tôi chợt thấy rằng, chẳng có cuốn cẩm nang nào thật sự bàn về công việc bảo trì xe máy, khía cạnh quan trọng nhất. Do đó, sự chăm chút đến công việc đang làm thường bị xem là không quan trọng hoặc đương nhiên.”

Tiếp đó, hướng tấn công chuyển sang việc các nhà quản lý không quan tâm tới những đối tượng mà nếu có cơ hội, sẽ yêu mến sản phẩm. Đối với một số nhà phê bình, lời chỉ trích này nói lên tất cả. Giáo sư Abernathy nhớ lại nỗi kinh ngạc khi khám phá ra lý do thành công của người Nhật trong ngành ô tô: “Người Nhật dường như có một lợi thế lớn về chi phí... Tôi ngạc nhiên khi khám phá ra rằng chi phí thấp không nhờ tự động hóa... Người Nhật đã phát triển chế tạo xe thông qua con người... Họ có một lực lượng công nhân nhiệt tình, sẵn sàng lao động, và thích sản xuất xe hơi... Ở Mỹ, có một nền tảng cơ bản về năng suất khác với Nhật, và sở dĩ như vậy là do nhiều vấn đề vụn vặt. Đây là vấn đề không thể sửa chữa chỉ bằng chính sách đầu tư.”

Về điểm này, Steve Lohr tiếp tục dẫn chứng lời chỉ trích của Chủ tịch hãng Sony, Akio Morita: “Các nhà quản lý Mỹ có quá ít thời gian quan tâm đến công nhân của họ”. Morita tiếp tục mô tả cuộc cách mạng được lên kế hoạch kỹ càng tại các nhà máy Sony trên nước Mỹ. Lohr nhận xét: “Tại các nhà máy Sony ở San Diego và Dothan, năng suất gia tăng vững chắc, đến mức gần bằng năng suất của nhà máy tại Nhật. “Song kỷ lục được nhiều người biết tới ở Mỹ của hãng Sony chẳng thấm vào đâu so với việc tập đoàn Matsushita làm hồi sinh lại dây chuyền sản xuất tivi của công ty Motorola. Trong vòng 5 năm, cũng vẫn sử dụng lực lượng lao động của Mỹ ở vùng Trung Tây, một nhóm nhỏ các nhà quản lý cấp cao của Nhật đã xoay sở để cắt giảm chi phí bảo hành từ 22 triệu đô-la xuống còn 3,5 triệu đô-la, số khiếm khuyết từ 140 xuống 6 tính trên 100 máy, số khiếu nại lần đầu trong vòng 90 ngày (sau khi mua) từ 70% xuống còn 7% và tỷ lệ biến động nhân sự từ 30%/năm xuống còn 1%/năm.

Thành quả của Sony và Matsushita ở Mỹ là một lời nhắc nhở rằng hầu như không có bất cứ “phép màu phương Đông” nào làm

nên kỷ lục năng suất đáng kinh ngạc của Nhật Bản. Một nhà bình luận ghi nhận: “Năng suất tăng không phải là nhờ bí quyết mà chỉ đơn thuần là nhờ con người... trung thành, cam kết gắn bó thông qua quá trình đào tạo hiệu quả, đồng nhất bản thân với thành công của công ty, và mối quan hệ con người giữa nhân viên và cấp trên.” Tuy nhiên, có một điểm khác biệt chính về văn hóa dường như đã nuôi dưỡng năng suất thông qua con người ở Nhật Bản. Như một nhà quản lý cấp cao Nhật Bản giải thích với chúng tôi: “Người Nhật chúng tôi rất khác với phần còn lại của thế giới. Tài nguyên thiên nhiên duy nhất của chúng tôi là tinh thần lao động không mệt mỏi của nhân dân Nhật.”

Xem con người, chứ không phải tiền bạc, máy móc, hay chất xám – là tài nguyên thiên nhiên, có thể là bí quyết của mọi việc. Kenichi Ohmae, trưởng chi nhánh của McKinsey tại Tokyo, cho biết đối với người Nhật, tổ chức và con người trong tổ chức là một. Ngoài ra, định hướng con người còn khích lệ lòng yêu mến sản phẩm và đòi hỏi người công nhân bình thường chấp nhận rủi ro nho nhỏ và có sáng kiến. Như Ohmae giải thích:

“Giới quản lý Nhật thường nhắc đi nhắc lại cho công nhân biết rằng những người trực tiếp làm việc sẽ hiểu công ty rõ nhất... Một công ty được điều hành giỏi, sẽ chủ yếu dựa trên các sáng kiến đổi mới và năng lực sáng tạo của nhóm hay cá nhân. Người công nhân có thể được tận dụng hết mức năng lực sản xuất và sáng tạo của anh ta... Cơ cấu tổ chức đầy đủ – các hộp thư góp ý, các nhóm cải tiến chất lượng, v.v... có vẻ mang tính “hữu cơ” và kinh doanh đối lập lại với tính “máy móc” và “quan liêu”.

Kimsey Mann, CEO của Blue Bell, nhà sản xuất y phục lớn thứ nhì thế giới, khi nhắc đến tám đặc điểm tạo nên sự vượt trội trong quản lý làm nền tảng cho cuốn sách này, đã khẳng định rằng “mỗi đặc điểm trong tám đặc điểm đó đều là về con người.”

CÁC THÁP NGÀ PHÂN TÍCH

Lý do đằng sau tình trạng thiếu tập trung vào sản phẩm hay con người ở nhiều công ty Mỹ thường là do họ chú ý tới thứ khác. Đó chính là niềm tin mù quáng vào khả năng phân tích thiếu thực tế doanh nghiệp, những mánh khóe tài chính – những công cụ này có vẻ thủ tiêu được rủi ro, nhưng bất hạnh thay, cũng thủ tiêu luôn hành động.

Ed Wrapp nhận xét: “Rất nhiều công ty lạm dụng các công cụ này. Họ thấy rằng, lên kế hoạch thì thú vị hơn là đưa một sản phẩm vào thị trường... Quá trình xây dựng kế hoạch là khoảng thời gian trì hoãn các vấn đề điều hành. Về mặt trí tuệ, công tác xây dựng kế hoạch đáng để làm hơn, và không kèm theo sức ép như các hoạt động thực tiễn... Quá trình xây dựng kế hoạch dài hạn chính thức thường quá chú trọng vào kỹ thuật.” Fletcher Byrom của công ty Koppers cho rằng: “Theo quan điểm của một nhóm người, xây dựng kế hoạch mang lại nhiều giá trị. Quan điểm của tôi là cứ tiến lên phía trước và xây dựng kế hoạch, nhưng một khi bạn đã hoàn thành kế hoạch thì nên xếp lên giá sách. Đừng để bị trói buộc vào kế hoạch. Đừng dùng nó như một yếu tố đầu vào chính cho quá trình ra quyết định. Chủ yếu hãy dùng kế hoạch để nhận biết những thay đổi”. Theo xu hướng tương tự, tờ *BusinessWeek* gần đây đã đưa tin: “Johnson & Johnson, Tupperware và 3M đều được xem là có tư duy tiên tiến – nhưng không thành viên nào trong ban giám đốc mang chức danh nhà lập kế hoạch công ty.”

David Ogilvy, người sáng lập công ty Ogilvy&Mather, thẳng thắn nhận định: “Đa số doanh nhân không có năng lực tư duy độc đáo bởi vì họ không thể thoát ra khỏi sự chuyên chế của lý trí.” Gần đây, Theodore Levitt, giáo sư marketing nổi tiếng của Đại học Harvard đã phát biểu: “Các nhà xây dựng mô hình đã tạo ra những chuỗi

quyết định phức tạp với mức kỳ vọng về tính hữu dụng chỉ chịu thua mức khiếp sợ của các nhà quản lý dây chuyền cấp cao đối với các nhà kỹ trị đã tạo dựng nên chúng”. Gần đây, chúng tôi biết tới một chiến lược sản phẩm mới của Standard Brands, nhưng rốt cục lại thất bại thảm hại. Theo một bài trên trang nhất của tờ *BusinessWeek*, lý do thất bại là bởi Standard Brands đã thuê một nhóm lập kế hoạch của General Electrics, rồi giao cho họ một nhiệm vụ gần giống như điều hành. Sau khi những nhà kế hoạch rời khỏi công ty, vị chủ tịch nhận xét: “Đó là những kẻ thông minh, (song họ) không phải là loại người có khả năng thực thi các chương trình.”

Rốt cuộc, tất cả kết quả chỉ mang lại tin buồn cho những ai dành cả đời để nhai gặm số liệu. Tuy nhiên, vấn đề không phải ở chỗ các công ty đó không nên lập kế hoạch. Họ nhất thiết phải xây dựng kế hoạch, vấn đề là việc xây dựng kế hoạch đã khai tử chính nó. Nó đã bỏ qua lời khuyên khôn ngoan của Byrom, đó là nên sử dụng kế hoạch để nâng cao khả năng chuẩn bị về mặt nhận thức. Tuy nhiên, khi kế hoạch trở thành sự thật, thì dữ liệu không khớp với kế hoạch đã đề ra (chẳng hạn, phản ứng thật sự của khách hàng so với hành động của thị trường trong trắc nghiệm) đều bị xem nhẹ hoặc bỏ qua. Sự nhanh trí đã thay thế cho hành động thực tế. (“Anh đã thăm dò ý kiến của nhân viên công ty về con số ước chừng đó chưa?” là một câu chất vấn thông thường của ủy ban điều hành công ty mà chúng tôi nghe thấy trong nhiều năm).

Thành quả kinh doanh ở Mỹ đã và đang sa sút tệ hại, ít nhất là so với Nhật Bản, và ngay cả với một số nước khác – nếu xét theo các tiêu chuẩn năng suất và chất lượng. Nước Mỹ không còn chế tạo ra các sản phẩm tốt nhất hoặc đáng tin cậy nhất, sản xuất với chi phí thấp hơn, đặc biệt trong các ngành công nghiệp mang tính cạnh tranh quốc tế (chẳng hạn như ô tô, vi mạch điện tử...).

Làn sóng công kích đầu tiên nhằm vào vấn đề này đã tập trung vào các chính sách điều tiết của chính phủ. Tuy nhiên, đây có vẻ là một lời giải đáp không đầy đủ. Vào giữa thập niên 1980, những nhà quản lý, phóng viên kinh tế, và các học giả am hiểu đều nỗ lực tìm kiếm sai sót trong các chính sách điều tiết của chính phủ. Chẳng có gì ngạc nhiên khi thấy rằng sự phụ thuộc thái quá của chính phủ Mỹ vào khả năng phân tích cũng như vào lý tính hạn hẹp, đã phải gánh chịu mũi dùi của công luận. Cả hai dường như đều tương phản với cách tiếp cận của người Nhật đối với lực lượng lao động và chất lượng sản phẩm – ngay cả khi có tính đến các dị biệt về văn hóa.

Công cuộc điều tra vấp phải hai chướng ngại vật lớn. Chướng ngại vật thứ nhất là tâm lý phòng vệ vốn có. Cuối cùng, trí tuệ và tâm hồn của doanh nhân cũng bị chỉ trích. Tới tận lúc đó, họ luôn được báo chí khuyến khích đổ lỗi cho người khác, ở đây là chính phủ. Chướng ngại vật thứ hai là vấn đề ngôn ngữ. Nó không công kích vào "một dạng thức hạn hẹp của lý tính", hay theo nghĩa rộng hơn là "mô hình duy lý". Trái lại, người ta coi đó là đòn tự phản công của chính lý trí và tư duy logic, do đó vô hình chung ngôn ngữ khuyến khích đi vào địa hạt phi lý trí và thần bí. Mọi người đã bị dẫn dụ và tin rằng giải pháp duy nhất là dời các cuộc họp Hội đồng Quản trị của công ty Ford đến một trung tâm tụ tập Thiền đạo ở địa phương. Tất nhiên, đó không phải là giải pháp cho vấn đề.

Song chúng ta hãy dừng lại một lát và đặt câu hỏi: chính xác thì chúng ta muốn nói đến điều gì khi đề cập tới sự sụp đổ của mô hình duy lý? Trên thực tế, chúng ta đang nói đến vấn đề mà Thomas Kuhn, trong tác phẩm tuyệt vời của mình nhan đề *The Structure of Scientific Revolutions* (Cấu trúc của các cuộc cách mạng khoa học), đã gọi là một trường hợp biến chuyển điển hình.

Kuhn lập luận rằng, các nhà khoa học trong bất kỳ lĩnh vực nào và thời đại nào cũng đều chia sẻ chung một hệ thống niềm tin về thế giới, tại thời đại đó hệ thống này cấu tạo nên những mô hình thống trị. “Khoa học thường thức” đã phát triển rực rỡ dưới hệ thống niềm tin đó. Nhiều cuộc thí nghiệm đã được tiến hành nghiêm ngặt trong ranh giới của hệ thống niềm tin này và đạt được một số tiến bộ nhỏ. Một ví dụ tuyệt vời trước đây là quan niệm của Ptolemy về vũ trụ (tồn tại đến thế kỷ XVI) cho rằng trái đất là trung tâm của vũ trụ, và mặt trăng, mặt trời, các hành tinh, và các vì tinh tú đều tạo thành những vòng đồng tâm bao quanh trái đất. Các công thức và mô hình toán học tinh vi đã được phát triển để có thể tiên đoán chính xác các biến cố thiên văn học căn cứ trên mô hình Ptolemy. Phải chờ đến khi Copernicus và Kepler khám phá ra rằng công thức sẽ vận dụng dễ dàng hơn khi mặt trời thay thế trái đất làm trung tâm của tất cả – trường hợp biến chuyển điển hình.

Sau khi trường hợp biến chuyển điển hình xuất hiện, tiến bộ tăng nhanh trong không khí căng thẳng. Công chúng phẫn nộ. Các khám phá mới ra đời hàng loạt để chứng minh cho hệ thống niềm tin mới (chẳng hạn, các khám phá của Kepler và Galileo), và cách mạng khoa học phát sinh từ đó, bao gồm thuyết tương đối trong vật lý học và học thuyết kiến tạo mảng trong địa chất học. Điểm quan trọng trong mỗi trường hợp biến chuyển là khái niệm “duy lý” cũ trong thực tế đã được thay thế bằng một lý tính mới, khác biệt và hữu ích hơn.

Chúng tôi đang trông đợi loại biến chuyển này trong lĩnh vực kinh doanh. Theo ý kiến chúng tôi, lý tính cũ là hậu duệ trực tiếp của trường phái quản lý mang tính khoa học của Frederick Taylor và không còn là một bộ môn có ích. Xem xét hành động của các nhà quản lý đang kiểm soát sự biến chuyển này, ta thấy họ chia sẻ cùng một hệ thống niềm tin:

• ***Quy mô lớn tốt hơn vì bạn sẽ tiết kiệm được chi phí.*** Khi còn phân vân, bạn nên thống nhất các sự việc; xóa bỏ sự trùng lặp, chồng chéo và lãng phí. Và tới khi tổ chức của bạn lớn lên, hãy bảo đảm rằng mọi thứ đều được phối hợp một cách cẩn trọng và chính thức.

• ***Nhà sản xuất với chi phí thấp là người thắng cuộc.*** Lợi ích khách hàng hướng nhà sản xuất tập trung vào chi phí. Những kẻ sống sót là những kẻ chế tạo được sản phẩm rẻ hơn.

• ***Phân tích mọi thứ.*** Chúng ta biết rằng có thể tránh được những quyết định ngớ ngẩn thông qua việc nghiên cứu thị trường cẩn thận, phân tích dòng tiền và xây dựng ngân sách. Áp dụng dòng tiền để phân tích các khoản đầu tư rủi ro như nghiên cứu và triển khai. Sử dụng dự thảo ngân sách như một mô hình để lập kế hoạch dài hạn. Đưa ra các dự báo và mục tiêu về số lượng dựa trên cơ sở các dự báo đó. Cung cấp nhiều kế hoạch với nội dung chủ yếu là các con số. (Nhân đây, hãy quên đi sự thật là phần lớn các dự báo dài hạn đã tỏ ra sai lệch ngay từ khi được đưa ra. Tạm quên rằng, theo định nghĩa, tiến độ phát minh là không thể dự đoán được).

• ***Loại bỏ những kẻ phá rối sự bình an – chẳng hạn, các nhà vô địch cuồng tín.*** Sau khi kế hoạch hoàn tất, chúng ta muốn thực hiện hoạt động phát triển sản phẩm mới để đem lại bước đột phá cần thiết, và nếu cần chúng ta sẽ bổ nhiệm vào đó 500 kỹ sư, bởi vì đã có một ý tưởng tốt hơn.

• ***Công việc của nhà quản lý là đưa ra quyết định. Chào hàng đúng nơi.*** Chào hàng cật lực. Cân đối danh sách vốn đầu tư. Đầu tư vào các ngành công nghiệp hấp dẫn. Thực thi, hay thực hiện chỉ có tầm quan trọng thứ yếu. Thay thế nhóm quản lý, nếu buộc phải làm vậy để công việc được thực thi.

• ***Kiểm soát mọi thứ.*** Công việc của nhà quản lý là giữ cho mọi thứ ngăn nă´p và nă`m trong tâ`m kiểm soát. Xác định cơ câ´u tổ chức một cách chi tiê´t. Soạn thảo bản mô tả công việc dài lê thê. Phát triển cơ câ´u tổ chức theo mô hình ma trận phức tạp để bảo đảm ră`ng đã tính đê´n tâ´t cả mọi biê´n cô´ ngẫu nhiên có thể xảy ra. Ra lệnh. Đưa ra các quyê´t định rạch ròi. Và đô´i xử với nhân viên như yê´u tô´ sản xuâ´t.

• ***Thực hiện ngay biện pháp kích thích, và năng suâ´t sẽ đi kèm theo.*** Nê´u cung câ´p cho nhân viên những biện pháp tài chính trực tiê´p để kích thích họ thực hiện ngay và làm tô´t công việc, vâ´n đê` năng suâ´t sẽ không còn tô`n tại. Khen thưởng vượt mức những người đạt thành tích cao nhâ´t. Loại bỏ từ 30-40% nhân viên lười biê´ng, không muô´n làm việc.

• ***Thanh tra việc kiểm soát châ´t lượng.*** Châ´t lượng cũng giô´ng như mọi thứ khác, nó mang tính bă´t buộc. Nê´u câ`n, hãy tăng gâ´p ba lâ`n sô´ lượng nhân viên thuộc bộ phận kiểm tra châ´t lượng (Lực lượng kiểm tra châ´t lượng sản phẩm tại các công ty ô tô của Nhật chỉ bă`ng 1/3 của Mỹ). Yêu câ`u báo cáo vâ´n đê` châ´t lượng lên chủ tịch. Chúng ta sẽ chỉ cho họ (nghĩa là các công nhân) ră`ng chúng ta đang làm kinh doanh.

• ***Kinh doanh là kinh doanh.*** Nê´u có thể đọc được các báo cáo tài chính, bạn có thể quản lý mọi việc. Nhân viên, sản phẩm, và các dịch vụ chỉ đơn thuâ`n là tài nguyên mà bạn phải biê´t cân đô´i để đạt được kê´t quả tài chính tô´t đẹp.

• ***Các nhà quản lý câ´p cao khôn ngoan hơn thị trường.*** Hãy quản lý thận trọng những món đô` trang trí như báo cáo kê´t quả hoạt động kinh doanh và bảng cân đô´i kê´ toán để người ngoài luôn thâ´y bạn xinh đẹp. Trên hê´t, hãy giữ cho thu nhập hàng quý luôn gia tăng.

• ***Mọi việc sẽ hỏng nếu chúng ta ngừng tăng trưởng.*** Khi đã khai thác hết cơ hội trong ngành công nghiệp của mình, hãy đầu tư vào các ngành công nghiệp mà chúng ta không hiểu rõ. Ít nhất, lúc bấy giờ chúng ta lại có thể tiếp tục tăng trưởng.

Mặc dù lý tính kinh doanh truyền thống dường như đang điều khiển phần lớn cỗ máy kinh doanh hiện nay, nhưng nó vẫn không giải thích được điều gì khiến cho các công ty vượt trội hoạt động thành công. Tại sao lại không được? Các khuyết điểm của lý tính ấy nằm ở đâu?

Khuyết điểm thứ nhất xuất phát từ thành tố phân tích mang tính định lượng có xu hướng bảo thủ. Việc tiết kiệm chi phí trở thành ưu tiên hàng đầu và nâng cao thu nhập bị đẩy xuống hàng thứ yếu. Điều này dẫn đến nỗi ám ảnh về chi phí, chứ không phải chất lượng và giá trị. Người ta thường vá víu qua loa các sản phẩm cũ thay vì lãng phí tiền bạc vào các sản phẩm mới còn đang lộn xộn hay chi tiền cho công cuộc phát triển kinh doanh, và do đó năng suất được ấn định thông qua việc đầu tư thay vì củng cố lại lực lượng lao động. Nhược điểm đằng sau cách tiếp cận phân tích đối với việc đề ra quyết định kinh doanh là: người ta phân tích những thứ có sẵn, tiêu tốn nhiều thời gian vì nó; và làm ngơ các vấn đề còn lại.

Như John Steinbruner ở Đại học Harvard nhận định: "Nếu chúng ta yêu cầu tính chính xác về số lượng, thì với tình trạng hiện tại, điều này chỉ có thể đạt được bằng cách giảm quy mô phân tích, tức là bỏ qua những vấn đề quan trọng bên ngoài quá trình phân tích." Điều này dẫn đến sự cố định trong vế chi phí của phương trình. Ở đó, các con số là "chính xác nhất". Ngoài ra, chi phí mang tính máy móc và dễ hình dung – mua một cỗ máy mới để thay thế 19 chỗ làm, giảm thiểu công việc giấy tờ 25%, đóng cửa hai dây chuyền sản xuất và tăng tốc dây chuyền còn lại.

Phân tích số liệu đồng thời cũng làm giảm giá trị về thu nhập. Phân tích không thể định giá phần nỗ lực thêm hoặc chi phí phát sinh do lực lượng bán hàng của IBM hay Frito-Lay thực hiện. Trên thực tế, như một nhà quan sát gần đây đã nhận xét, mỗi khi nhà phân tích xem xét đến châm ngôn “mức độ phục vụ 99,5%” của công ty Frito (một mức độ phục vụ “khó có thể đạt được” trong lĩnh vực kinh doanh hàng hóa) thì cặp mắt họ sáng lên và họ hành động để chứng minh rằng giá như Frito giảm bớt sự cam kết về dịch vụ của mình, thì họ sẽ tiết kiệm được nhiều biết bao. Các nhà phân tích đều đúng, Frito sẽ tiết kiệm được tiền bạc ngay lập tức. Nhưng có lẽ họ không thể chỉ ra được tác động nhỏ bé của tình trạng dịch vụ thiếu tin cậy do lực lượng bán hàng hùng hậu và can trường bao gồm 10.000 người (chưa kể tới các nhà bán lẻ của Frito) gây ra, đó là mất mát lớn trên thị trường đi kèm với lợi nhuận biên giảm. Dưới góc độ phân tích, lời cam kết về chất lượng và dịch vụ đáng tin cậy của sản phẩm từ Caterpillar (“Cung ứng phụ tùng trong vòng 48 giờ ở bất cứ nơi nào trên thế giới – nếu không sẽ hoàn tiền”) hoặc Maytag (“Bảo đảm vận hành 10 năm không hư hỏng”) đều vô nghĩa. Xét về mặt phân tích, nỗ lực trùng lặp có chủ đích ở IBM và 3M trong việc phát triển sản phẩm, hoặc trong P&G, việc thương hiệu này lấn lướt một thương hiệu khác – rõ ràng chỉ mang tính sao chép. Xét trên phương diện định lượng, thì cảm thức gia đình của Delta, sự tôn trọng cá nhân của IBM, và niềm yêu thích sự sạch sẽ của McDonald’s và Disney’s đều vô nghĩa.

Cách tiếp cận bằng phương pháp thuần phân tích, nếu bị sử dụng bừa bãi sẽ hình thành nên một triết lý trừu tượng và vô tâm. Nỗi ám ảnh của người Mỹ đối với mất mát về người trong chiến tranh Việt Nam và sự thất bại của chúng ta trong việc thấu hiểu khả năng tồn tại dai dẳng và giới hạn tư duy của người phương Đông, đã lên đến đỉnh điểm khi phân bổ sai lệch nguồn tài nguyên của nước Mỹ – con người, đạo đức và vật chất. Song niềm say mê các con số

của McNamara chỉ là dấu hiệu của thời đại này. Một trong số những người bạn hờ của ông ta tại Ford là Roy Ash, cũng trở thành nạn nhân. Tờ *Fortune* đề cập tới rủi ro bất ngờ mà Ash gặp phải tại công ty Litton: "Quan điểm của ông ta về kinh doanh cực kỳ trừu tượng. Ash thích sử dụng trí tuệ sắc bén của mình vào việc phân tích các kỹ thuật kế toán tinh vi nhất. Tài hoa lỗi lạc đã khiến ông tư duy theo lối vương giả: xây dựng những thành phố mới, lập nên một xưởng đóng tàu cho ra đời những chiếc tàu hiện đại nhất về mặt kỹ thuật giống như cách sản xuất xe ô tô ở Detroit". "Thật đáng buồn, bài phân tích của tờ Fortune không những đề cập tới thất bại của công ty Litton mà còn mô tả tai họa tương tự diễn ra 10 năm sau đó, đã làm tan rã AM International dưới thời của Ash.

Cách tiếp cận duy lý đã tách yếu tố thực tiễn ra khỏi các tình huống, mà trước hết, cần phải có hiệu quả trong thực tế. Lewis Lapham, biên tập viên tạp chí Harper's đã mô tả sự sai lầm của xu hướng thiên về số liệu trong một bài ở mục Easy Chair với nhan đề "Những món quà của pháp sư": "Vị pháp sư vẫn thường nói về số lượng và trọng lượng của – các thùng dầu, nguồn cung tiền tệ – và về nguyên vật liệu chứ hiếm khi đề cập tới tới nhân lực; chú tâm vào sự vật chứ không phải con người. Xu hướng thống trị phù hợp với thiên kiến tự nhiên thường bênh vực các định chế hơn là cá nhân." John Steinbeck cũng nêu ra cùng một lập luận tương tự đối với lý trí phi thực tiễn:

"Loài cá thu Sierra có thể có 17, 15 hoặc 9 đốt xương vây sống lưng. Song rất khó để đếm được chúng một cách chính xác. Khi kéo nó lên thành tàu, bạn sẽ thấy màu sắc nó biến đổi, đuôi nó quẫy đạp, rồi nhiều thứ khác nữa về con cá cũng như người đánh cá. Nhưng khi bạn ngồi trong phòng thí nghiệm và phân tích, bạn chỉ có thể có một con cá cứng đờ, không màu sắc và bốc mùi. Rõ

ràng là nếu bạn trực tiếp đi bắt con cá, bạn sẽ biết được nhiều thứ hơn là số đốt xương của con cá đó.

Thuần lý hẹp hòi thường mang tính phủ định. Peter Drucker đã mô tả rất hay ảnh hưởng tai hại do xu hướng phân tích của giới quản lý gây nên: "Giới quản lý chuyên nghiệp ngày nay tự xem mình là quan tòa có quyền phủ định hoặc khẳng định những ý tưởng mới. Nếu họ tin rằng công việc của mình là ngồi đó để phán xét, thì nhất định sẽ phủ quyết mọi ý tưởng mới vì "thiếu thực tiễn". John Steinbruner cũng đưa ra quan điểm tương tự khi bình luận về vai trò của nhân viên nói chung: "Dĩ nhiên, việc triển khai một luận cứ tiêu cực dễ dàng hơn là đưa ra một luận cứ mang tính xây dựng". Trong phân tích về quyết định của MLF (lực lượng hạt nhân đa phương do khối NATO đề xướng), Steinbruner thuật lại cuộc trao đổi giữa một học giả bảo thủ và một chính khách thực tế. Ngoại trưởng Dean Acheson nói với cố vấn tổng thống Richard Neustadt, người đã tốt nghiệp Đại học Harvard rằng: "Anh nghĩ rằng các vị Tổng thống nên được cảnh báo? Anh lầm to. Cần tạo niềm tin cho Tổng thống." Steinbruner tiếp tục phân tích vai trò của "người cảnh giới" đối lập với "người ủng hộ". Mặc cho nỗ lực muốn đưa ra một trường hợp cân xứng của tác giả, sức nặng của mô hình phân tích ứng dụng trung lập đã nghiêng về phía cảnh giới, chứ không phải phía ủng hộ.

Tổng giám đốc công ty Mobil, Rawleigh Warner, Jr., ủng hộ chủ đề trên đây khi giải thích nguyên nhân vì sao công ty ông quyết định không đấu thầu thương vụ thăm dò dầu khí ngoài khơi vịnh Prudhoe năm 1960: "Các nhân viên tài chính của công ty này đã chơi khăm các nhân viên thăm dò... Nhóm nhân viên thăm dò đáng thương chịu tác động bất lợi từ những kẻ chẳng biết gì về dầu khí." Như thường lệ, Hayes và Abernathy lại hùng biện về chủ đề này: "Chúng tôi tin rằng trong hai thập kỷ qua, các nhà quản lý Mỹ

ngày càng phụ thuộc vào những nguyên tắc đề cao những phân tích rời rạc hơn là sự hiểu biết sâu sắc... dựa trên kinh nghiệm. Thiếu kinh nghiệm thực tiễn, các công thức phân tích danh mục vốn đầu tư đã khiến cho nhiều nhà quản lý thận trọng quá mức khi phân bổ các nguồn tài nguyên.” Trong cuốn *Wealth and Poverty*, George Gilder tuyên bố: “Tư duy sáng tạo đòi hỏi phải có một hành động đáng tin cậy”. Ông phân tích hết ví dụ này đến ví dụ khác để bênh vực cho quan điểm của mình. Đề cập tới vấn đề xây dựng các tuyến đường sắt, ông nhấn mạnh rằng “khi được lắp đặt, các tuyến đường sắt này khó mà biện minh được về mặt kinh tế.”

Khái niệm lý tính hiện nay không coi trọng việc thử nghiệm và tránh xa các sai lầm. Chủ nghĩa bảo thủ, vốn dẫn đến tình trạng trì trệ và các “nhóm nghiên cứu” lâu năm, thường xuyên khiến các doanh nhân phải đối mặt với điều mà họ cố sức tránh né – cược thật lớn vào một sản phẩm. Các nhóm phát triển sản phẩm khổng lồ không ngừng phân tích, tuy nhiên sau nhiều năm họ chỉ thiết kế ra một sản phẩm với những chi tiết màu mè. Cũng trong khoảng thời gian đó, các công ty Digital, 3M, HP và Wang phát triển việc thử nghiệm, họ đã hành động thiếu trật tự một cách “phi lý”, rồi đưa vào thị trường hàng chục sản phẩm mới. Chúng ta chỉ đạt được tiến bộ khi hành động: thử nghiệm một nguyên mẫu trên một hoặc hai khách hàng, tiến hành trắc nghiệm nhanh chóng về thị trường, lắp đặt một thiết bị tạm thời trên dây chuyền sản xuất đang hoạt động, kiểm tra hoạt động khuyến mại mới trên 50.000 người đăng ký.

Môi trường văn hóa trong đa số các công ty lớn đều yêu cầu phải trừng phạt lỗi lầm, cho dù lỗi lầm đó có ích, nhỏ hay vô hình đi chăng nữa. Điều này đặc biệt khôi hài vì nguồn gốc cao quý của lý tính kinh doanh được coi là quản lý theo khoa học: Thử nghiệm là công cụ cơ bản của khoa học, nếu thử nghiệm thành công thì về

mặt lý thuyê ́t, chúng ta sẽ không gây ra sai lâ ̀m nào. Nhưng ở đây các doanh nhân duy lý thái quá lại có đô ̀ng minh, vì ngay cả khoa học cũng không thừa nhận mình đã đi con đường hỗn độn để đạt được tiê ́n bộ. Robert Merton, một nhà sử học đáng kính vê ̀ khoa học, mô tả bản báo cáo khoa học điển hình:

"(Có một) sự khác biệt hoàn toàn giữa công trình khoa học khi đã là văn bản và tiê ́n trình thẩm định trong thực tê ́... Sự khác biệt giô ́ng như phương pháp tư duy khoa học của sách giáo khoa và cách thức mà các nhà khoa học thật sự tư duy, cảm nhận và bă ́t tay vào công trình của họ. Sách giáo khoa mô tả vê ̀ phương pháp trình bày các mô hình lý tưởng, song những mô hình quy phạm, ngăn nă ́p đó... không chỉ ra khả năng thích nghi linh hoạt, tùy biê ́n mà các nhà khoa học đã thực hiện. Bản báo cáo khoa học có bê ̀ ngoài hoàn hảo, qua đó nó ít hoặc không phản ánh lại những bước nhảy trực giác, sai lâ ̀m, những kê ́t cục mơ hô ̀ hoặc rủi ro đột ngột đã làm công cuộc nghiên cứu trở nên bừa bộn trong thực tê ́."

Peter Medawar, người đoạt giải Nobel vê ̀ miễn dịch học tuyên bô ́ thẳng thừng: "Chả có ích gì khi đọc các "báo cáo" khoa học vì chúng, không những che giâ ́u mà còn chủ động trình bày sai lạc lập luận bên trong công trình mà chúng tôi mô tả."

Việc phản đô ́i thí nghiệm nhâ ́t định sẽ khiê ́n tình trạng chúng ta trở nên phức tạp và cứng nhă ́c. Tâm lý viển vông muô ́n sản xuâ ́t ra một "sản phẩm tuyệt vời" cũng giô ́ng như khi theo đuổi một "vũ khí hạng nặng" trong lĩnh vực quô ́c phòng. Một nhà bình luận của tờ Village Voice nhận định:

"Cách nhanh nhâ ́t để hiểu rõ nỗi kinh hoàng do Spinney gây ra cho Lâ ̀u năm góc (Spinney là nhà phân tích câ ́p cao thuộc bộ phận phân tích và đánh giá chương trình của Bộ Quô ́c phòng Mỹ), là trích dẫn đoạn cuô ́i trong báo cáo của ông: "Chiê ́n lược theo

đuổi tính phức tạp và tinh vi ngày càng tăng về mặt kỹ thuật đã khiến các giải pháp sử dụng công nghệ cao và khả năng sẵn sàng chiến đấu loại trừ lẫn nhau". Nói thế nghĩa là nước Mỹ càng chi nhiều tiền vào quốc phòng bao nhiêu thì càng làm giảm năng lực chiến đấu bấy nhiêu... Tiêu tốn nhiều tiền hơn để sản xuất ra ít phi cơ hơn, nhưng là những phi cơ phức tạp hơn và chẳng mấy khi hoạt động. Triển khai ít phi cơ hơn có nghĩa là hệ thống thông tin phải phức tạp và tinh vi hơn, hệ thống này không chắc có thể duy trì khi chiến tranh xảy ra."

Tâm lý cẩn trọng và tình-trạng-tê-liệt-do-phân-tích dẫn đến xu hướng phản đối thí nghiệm. Trớ trêu thay, tiếp đến là tâm lý "đánh cược lớn" hay "vũ khí hạng nặng" vô cùng liều lĩnh. Con vít lại được siết thêm lần nữa. Muốn sản xuất ra những siêu phẩm như vậy, đòi hỏi phải có một cơ cấu quản lý vô cùng phức tạp và do đó rất khó vận hành. Xu hướng này thể hiện trong cơ cấu tổ chức chính thức theo ma trận. Điều thú vị là, khoảng 15 năm trước thời kỳ hoàng kim của cơ cấu ma trận vào giữa thập niên 1970, nhà nghiên cứu Chris Argyris đã nhận ra được các khuyết điểm chủ yếu của cơ cấu này:

"Tại sao các cơ cấu và chiến lược quản trị mới lại gặp khó khăn?... Giả định đằng sau lý thuyết (cơ cấu) này là: nếu các mục tiêu và cách thức để đạt các mục tiêu đó đã được xác định rõ ràng, thì toàn bộ nhân viên sẽ nỗ lực hợp tác với nhau để hoàn thành chúng trong thời hạn sớm nhất có thể. Tuy nhiên, trên thực tế, lý thuyết này khó mà áp dụng... Không lâu trước khi việc hoàn tất các giấy tờ chấm dứt. 71% các nhà quản lý trung cấp đã báo cáo rằng việc duy trì luồng lưu chuyển giấy tờ để lên kế hoạch cho sản phẩm và kiểm tra chương trình trở nên quan trọng như việc hoàn thành các trách nhiệm quản lý dây chuyền đã được giao phó cho mỗi nhóm... Một hình thái thích nghi nữa là rút lui và để cho

cấp trên chịu trách nhiệm quản lý chương trình. "Đây là con đẻ của họ – vậy thì cứ để họ làm cho nó hoạt động."... Còn một vấn đề nữa cũng thường được báo cáo là tình trạng ngưng hoạt động của nhóm vì vô số quyết định nhỏ nhặt."

Người ta có thể khắc phục được hội chứng về tính phức tạp, nhưng không hề đơn giản. IBM 360 là một trong những sản phẩm thành công tuyệt vời trong lịch sử kinh doanh Mỹ, nhưng quá trình phát triển này thiếu tính hệ thống. Về sau, chủ tịch Thomas Watson, Sr., yêu cầu phó chủ tịch Frank Cary "thiết kế một hệ thống để bảo đảm rằng vấn đề kiểu này sẽ không lặp lại." Cary đã thực hiện mệnh lệnh đó. Nhiều năm sau, khi Cary trở thành chủ tịch, thì một trong những hành động đầu tiên của ông là xóa bỏ cơ cấu phát triển sản phẩm phức tạp đã tạo ra cho Watson. Cary thừa nhận: "Watson đã đúng. Nó (cơ cấu phát triển sản phẩm gọn nhẹ) sẽ ngăn cản việc lặp lại tình trạng rối loạn trong quá trình phát triển máy IBM 360. Không may là ở chỗ, nó cũng sẽ bảo đảm rằng chúng tôi sẽ chẳng bao giờ phát minh ra được một sản phẩm khác tương tự như IBM 360."

Phản ứng của công ty vượt trội đối với tính phức tạp là tình trạng cơ động. Việc tổ chức lại cơ cấu diễn ra vào mọi lúc. Một nhà quản lý cấp cao ở Digital phát biểu: "Nếu vướng phải một vấn đề, bạn hãy dồn toàn bộ nguồn lực để giải quyết nó. Đơn giản thế thôi." Fletcher Byrom phụ họa thêm: "Theo tôi quan sát thì trong số tất cả những vấn đề ở các công ty, vấn đề rắc rối nhất là thiên hướng tổ chức quá chặt chẽ, đã gây ra sự cứng nhắc khó có thể chấp nhận được trong một kỷ nguyên thay đổi nhanh chóng như hiện nay." David Packard của HP cho rằng: "Bạn phải cố tránh đừng để cho tổ chức trở nên quá cứng nhắc... Muốn tổ chức hoạt động hiệu quả, thì thông tin phải được truyền tải hiệu quả nhất, bất kể sơ đồ tổ chức ra sao. Đó là điều thường xuyên diễn ra ở đây. Tôi đã từng nghĩ là,

sau khi tổ chức xong, bạn nên vứt bỏ sơ đồ tổ chức đó đi.” Phát biểu về chủ đề ‘tính thuần lý trong tổ chức của Mỹ”, đồng nghiệp người Nhật Ken Ohmae cho biết: “Phần lớn các công ty Nhật thậm chí không có một sơ đồ tổ chức hợp lý. Chẳng người nào biết công ty Honda được tổ chức như thế nào trừ chuyện nó sử dụng vô số nhóm dự án và rất linh hoạt... Đổi mới thường diễn ra ở các tiếp điểm với nhiều nguyên tắc đi kèm. Do đó, giờ đây cơ cấu tổ chức linh hoạt của người Nhật đã trở thành một tài sản vô giá.”

Cách tiếp cận duy lý không ủng hộ tình trạng phi chính thức. Phân tích, lập kế hoạch, công bố, xác định và kiểm tra là những động từ của quá trình duy lý. Tác động qua lại, trắc nghiệm, thử thực hiện, thất bại, nắm bắt thông tin kịp thời, tiếp thu, đổi hướng, thích nghi, cải tiến và hiểu rõ là một số động từ của quá trình quản lý phi chính thức. Trong các cuộc phỏng vấn với những công ty hàng đầu, chúng tôi thường xuyên thấy những động từ ở nhóm sau hơn. Công ty Intel bố trí thêm các phòng hội nghị, chỉ để gia tăng khả năng giải quyết vấn đề phi chính thức giữa những trường phái khác nhau. 3M bảo trợ cho tất cả các câu lạc bộ nhằm đề cao hành động tương tác. Các công ty như HP và Digital tiêu tốn nhiều cho những hệ thống vận chuyển đường bộ và đường không chỉ để các nhân viên có thể thăm hỏi lẫn nhau. Công ty TI sản xuất ra hàng loạt sản phẩm xuất phát từ nguyên tắc nền tảng của Patrick Haggerty về khả năng kết hợp chặt chẽ. Điều này có nghĩa là mọi người sẽ trò chuyện, giải quyết vấn đề, và sửa chữa sai lầm thay vì chỉ làm bộ tranh luận và trì hoãn công việc.

Tuy vậy, điều đáng tiếc là việc quản lý bằng mệnh lệnh lại khiến đa số các nhà quản lý Mỹ cảm thấy thoải mái hơn. Họ lắc đầu hoài nghi các công ty như 3M, Digital, HP, Bloomingdale’s, thậm chí cả IBM vì cho rằng các quy trình chủ chốt dường như vượt ngoài tầm kiểm soát. Nói cho cùng, ai là người có đầu óc bình

thường mà lại có thể xem phương pháp quản lý trực tiếp (Management By Wandering Around) là mấu chốt cho triết lý của mình, như HP đã làm? Hóa ra là phương pháp kiểm soát phi chính thức thông qua giao tiếp hàng ngày trên thực tế lại tỏ ra chặt chẽ hơn là cách thức cai trị bằng các con số. Song bên ngoài các công ty vượt trội, bạn sẽ phải trải qua một giai đoạn khó khăn để thuyết phục được người ta tin vào quan niệm này.

Mô hình duy lý khiến chúng ta đánh giá thấp tầm quan trọng của các giá trị. Chúng tôi hiếm khi thấy định hướng táo bạo mới mẻ nào của công ty xuất phát từ tính chính xác của mục tiêu hay bản phân tích duy lý. Mặc dù các công ty vượt trội có kỹ năng phân tích tuyệt vời, nhưng chúng tôi tin rằng những quyết định của họ chủ yếu được hình thành từ các giá trị chứ không phải là từ khả năng biến hóa các con số. Các công ty đạt thành quả xuất sắc nhất sáng tạo ra một môi trường văn hóa chung, một khung nhất quán bên trong bao gồm những người được giao phó trách nhiệm kiếm tìm khả năng thích nghi. Năng lực trong việc khai thác những đóng góp phi thường từ nhân viên đã biến thành khả năng tạo ra cảm thức về một mục tiêu có giá trị cao, xuất phát từ lòng yêu mến sản phẩm, cung cấp các dịch vụ chất lượng cao, và tôn vinh sự đóng góp sáng kiến của tất cả các nhân viên. Một mục tiêu cao vốn mâu thuẫn với 30 mục tiêu hàng quý của phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO), 25 biện pháp giảm thiểu chi phí, 100 quy tắc ứng xử nghiêm khắc đối với các công nhân ở dây chuyền sản xuất, hoặc mâu thuẫn với một chiến lược không ngừng thay đổi theo phân tích – nhấn mạnh vào chi phí trong năm nay, sáng kiến vào năm sau, và không biết sẽ nhấn mạnh vào điều gì nữa ở năm kế tiếp!

Trong một thế giới duy lý, có rất ít chỗ cho tinh thần cạnh tranh nội bộ. Một công ty không có nhiệm vụ cạnh tranh với chính mình. Nhưng suốt quá trình nghiên cứu về các công ty vượt trội,

chúng tôi thấy vô số điển hình về hiện tượng này. Ngoài ra, chúng tôi cảm thấy áp lực từ phía đồng nghiệp chính là tác nhân chủ yếu gây kích thích chứ không phải những mệnh lệnh của cấp trên. Cách đây 60 năm, hãng General Motors đã đi tiên phong trong việc đưa ra ý tưởng cạnh tranh nội bộ; ngày nay các công ty 3M, P&G, IBM, HP, Bloomingdale's và Tupperware là những bậc thầy trong lĩnh vực này. Khẩu hiệu của họ bao gồm: đan xen các phòng ban, trùng lặp về mặt hàng, tạo ra hàng loạt nhóm phát triển sản phẩm mới, nhiều luồng thông tin để khuyến khích so sánh năng suất giữa các bộ phận, và liên tục đổi mới. Tại sao có nhiều công ty không nhận ra thông điệp này?

Xu hướng phân tích những thứ-có-thể-phân-tích rốt cục lại tỏ ra tai hại. Người ta có thể đo lường chính xác chi phí của những mặt hàng trùng lặp và tính không đồng nhất của các thủ tục sản xuất. Tuy nhiên, khó có thể xác định được những lợi ích về thu nhập ngày càng tăng từ các sản phẩm mới do các nhà vô địch sản phẩm đầy ắp nhiệt tình phát triển, hay phần năng suất phát sinh từ một loạt sáng kiến của các nhóm công nhân có tinh thần cạnh tranh cao.

TẬP TRUNG SAI HƯỚNG

Có lẽ thất bại lớn nhất của khái niệm hẹp về lý tính không phải ở chỗ vốn dĩ nó là sai lầm, mà do nó tạo ra tình trạng mất cân đối nghiêm trọng trong cách tư duy của chúng ta về quản lý. Harold Leavitt ở Đại học Stanford có một cách giải thích tuyệt vời cho quan điểm này. Ông quan niệm quá trình quản lý là một dòng tương tác của ba biến số: tìm phương hướng, đề ra quyết định và thực thi. Vấn đề với mô hình duy lý là nó chỉ đề cập tới yếu tố giữa (ra quyết định). Khi giải thích sự khác biệt giữa ba yếu tố này, Leavitt yêu cầu sinh viên hãy nghĩ đến những chính trị gia nổi tiếng mà tính cách của họ hầu như ăn khớp với các yếu tố nói

trên. Chẳng hạn, một lớp học điển hình nào đó sẽ nêu tên Tổng thống John Kennedy như một người tìm đường. Đối với mẫu người đề ra quyết định, họ có thể chọn Robert McNamara trong vai trò bộ trưởng Bộ Quốc phòng hay Jimmy Carter với tư cách Tổng thống. Còn đối với mẫu người thực thi, mọi sinh viên đều nghĩ đến Lyndon Johnson.

Để hiểu rõ thêm, Leavitt yêu cầu các sinh viên liên hệ những nghề nghiệp khác nhau với ba yếu tố này. Nằm trong nhánh đề ra quyết định bao gồm nhà phân tích hệ thống, kỹ sư, Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh (MBA), nhà thống kê, và nhà quản lý chuyên nghiệp – những người có cùng xu hướng tiếp cận duy lý. Người ta thường tìm thấy niềm yêu thích nảy sinh trong quá trình làm việc với những người khác qua các công việc thực thi – chuyên gia tâm lý, người bán hàng, giáo viên, nhân viên an sinh xã hội, và phần lớn các nhà quản lý Nhật Bản. Trong nhánh tìm đường, chúng tôi thấy nhà thơ, nghệ sĩ, doanh nhân, và nhà lãnh đạo đã đặt dấu ấn cá nhân của họ lên một số công trình.

Tất nhiên, cả ba yếu tố này có mối liên hệ mật thiết với nhau, và việc nhấn mạnh đến bất kỳ yếu tố nào để loại trừ hai yếu tố kia cũng đều nguy hiểm. Trong giới kinh doanh có nhiều người sẽ trở thành kẻ tìm đường – nhưng không thể thực hiện được bất kỳ việc gì. Tương tự, có vô số kẻ thực thi – người bán hàng thỏa hiệp thiếu tầm nhìn. Chương này đề cập tới các cạm bẫy dành cho những kẻ chuyên đề ra quyết định. Điểm mấu chốt là kỹ năng quản lý kinh doanh có liên quan tới việc tìm đường và thực thi cũng nhiều như việc đề ra quyết định. Những yếu tố đó tự bản thân đã khác biệt, song chúng có thể bổ sung và củng cố cho nhau.

Tìm đường chủ yếu là một quá trình trực giác mang tính mỹ học – quá trình thiết kế. Có vô số phương án thay thế có thể được đặt ra để giải quyết các vấn đề thiết kế, dù là thiết kế kiến trúc

hay các giá trị dẫn dắt một doanh nghiệp. Do tính không giới hạn này, nhiều ý tưởng tệ hại sẽ xuất hiện, và ở đây cách tiếp cận duy lý sẽ có ích khi loại bỏ những thứ vô giá trị. Tuy nhiên, quá nhiều ý tưởng thiết kế hoàn hảo cũng làm nảy sinh khó khăn vì không phương pháp phân tích nào có thể chọn lựa ra ý tưởng hay nhất, và quyết định cuối cùng chủ yếu lại dựa trên sở thích của cá nhân.

Thực thi cũng mang phong cách rất riêng. Leavitt chỉ rõ "Mọi người thường yêu thương con mình và không để tâm tới con của người khác." Với tư cách cố vấn, chúng tôi thường xuyên thấy rằng, chẳng ích gì khi "chứng minh bằng cách phân tích" cho khách hàng thấy đáp án A là sự lựa chọn tốt nhất – và dừng lại ở điểm này. Trong giai đoạn này của quá trình cố vấn, lựa chọn A là đứa con của chúng tôi, chứ không phải của khách hàng, và chẳng có phương pháp phân tích hoàn hảo nào có thể thuyết phục những con người không bị ràng buộc mua sản phẩm. Họ phải đi sâu vào vấn đề, thấu hiểu nó, và sau đó tự nắm bắt.

Chúng tôi không lý luận để làm nghiêng cán cân về phía biến số tìm đường hay biến số thực thi. Lý tính mới đóng vai trò quan trọng. Phương pháp phân tích định lượng sẽ chỉ ra cho một doanh nghiệp phương hướng để tìm đường đúng đắn và loại bỏ những sai lầm. Nhưng nếu nước Mỹ muốn giành lại được vị thế cạnh tranh của mình trên thế giới, hoặc thậm chí chỉ là duy trì những điều đang có, chúng ta phải ngừng tư duy thuần lý.

3. Con người chờ động lực thúc đẩy

Vấn đề trọng tâm của quan điểm thuần lý trong phương thức tổ chức đó là: con người không thường xuyên duy lý. Nói một cách đơn giản, để phù hợp với mô hình cũ của Taylor, hoặc các sơ đồ tổ chức hiện nay, con người đơn thuần là bị đặt sai vị trí (hoặc, ngược lại, tất nhiên điều đó tùy theo lập luận của chúng ta ở đây). Thật ra, nếu kiến thức về tình trạng tâm lý hiện nay đúng, thì con người là đối tượng nghiên cứu quan trọng nhất, chứa đựng nhiều mâu thuẫn và nghịch lý. Nếu muốn hiểu rõ nguyên nhân vì sao các công ty vượt trội lại đạt được hiệu quả cao trong việc tạo ra những cam kết gắn bó lẫn năng suất sáng tạo đổi mới đều đặn từ hàng chục nghìn hay thậm chí hàng trăm nghìn nhân viên, thì chúng ta phải quan tâm đến phương thức xử lý mâu thuẫn, vốn tồn tại cố hữu trong bản tính con người sau đây:

1. Tất cả chúng ta đều tự coi mình là trung tâm, thích được khen ngợi, và thường cho bản thân là kẻ chiến thắng. Tuy nhiên, trên thực tế, tài năng của chúng ta được phân phối đồng đều, chẳng có ai trong số chúng ta thật sự tài giỏi như mong muốn, nhưng nếu ngày nào cũng phải đối mặt với thực tế đó thì sẽ không vui vẻ gì.

2. Bán cầu não phải của chúng ta có chức năng tưởng tượng và biểu trưng, cũng quan trọng tương đương bán cầu não trái, có chức năng duy lý và suy diễn. Chúng ta suy luận từ các câu chuyện nghe thấy cũng giống như suy luận từ những số liệu hoàn hảo. Câu hỏi "Nó có đúng không?" phổ biến hơn là "Nó có ý nghĩa gì không?" hoặc "Tôi có thể chứng minh nó được không?"

3. Với tư cách là những cỗ máy xử lý thông tin, chúng ta vừa thiê´u sót lại vừa hoàn mỹ kỳ lạ. Một mặt, rõ ràng chúng ta chỉ có thể xử lý trong đâ`u nhiê`u nhâ´t là nửa tá sự kiện trong cùng một lúc. Vì lẽ đó, có một sức ép lớn trong giới quản lý – đặc biệt là các nhà quản lý những tổ chức phức tạp – đó là việc đơn giản hóa vâ´n đê`. Mặt khác, não bộ thường xuyên tư duy vô thức và tích lũy nhiê`u mô hình trong một kho chứa rộng lớn nê´u được tự do hoạt động. Kinh nghiệm là một người thâ`y tuyệt vời; tuy vậy đa sô´ doanh nhân dường như đánh giá nó quá thâ´p theo ý nghĩa đặc biệt được mô tả trong phâ`n sau.

4. Con người là tạo vật của môi trường xung quanh, chúng ta râ´t nhạy cảm và phản ứng trước các tác nhân tích cực lẫn tiêu cực từ bên ngoài. Đô`ng thời cũng có thể thúc đẩy từ bên trong bă`ng cách tự động viên.

5. Chúng ta hành động như thể những niê`m tin bộc lộ ra bên ngoài đóng vai trò quan trọng, tuy nhiên hành động lại nói lên nhiê`u điê`u hơn ngôn từ. Rõ ràng là lời nói không thể luôn lừa dô´i bâ´t cứ ai và vào bâ´t cứ lúc nào. Người ta thường dò tìm động cơ trong các hành động nhỏ nhặt nhâ´t, và đủ khôn ngoan để hô` nghi những lời lẽ không khớp với hành động.

6. Con người luôn mong muô´n sô´ng có ý nghĩa và sẽ cô´ng hiê´n hê´t mình cho bâ´t kỳ tổ chức nào đem lại điê`u đó. Đô`ng thời chúng ta câ`n cảm giác độc lập – tự chịu trách nhiệm vê` sô´ mệnh của bản thân, và có khả năng vươn lên.

Vậy thì, phâ`n lớn các công ty xử lý những mâu thuẫn trên ra sao? Họ râ´t tự hào khi xác định và gia tăng những mục tiêu cao cho nhân viên (nhóm sản suâ´t, nhóm phát triển sản phẩm, hoặc các giám đô´c kỹ thuật phòng ban) – điê`u này hoàn toàn hợp lý nhưng lại phản tác dụng. Nhưng, vì sao TI và Tupperware lại yêu câ`u các nhóm lao

động phải tự đặt ra mục tiêu? Tại sao IBM lại đặt ra chỉ tiêu để hầu hết các nhân viên bán hàng của họ có thể thực hiện được? Tất nhiên, TI có những công nhân lười biếng. Và dù cho các chương trình tuyển dụng, kiểm duyệt và đào tạo lao động của IBM có tốt đến đâu đi chăng nữa, chắc chắn là công ty khổng lồ này cũng không thể có được tất cả các "siêu sao" trong lực lượng bán hàng của họ. Vậy thì điều gì đang diễn ra?

Câu trả lời đơn giản đến kinh ngạc, dù phần lớn các nhà quản lý đều không để ý tới điều này. Trong một nghiên cứu tâm lý gần đây, khi chọn một mẫu ngẫu nhiên gồm những nam giới trưởng thành và yêu cầu họ tự xếp hạng về "khả năng" hòa hợp với người khác, thì tất cả mọi đối tượng (100%) đều xếp mình vào nửa tốp trên của tập hợp mẫu. Trong đó, 60% đối tượng tự xếp mình vào 10% đứng đầu, và có tới 25% rất khiêm tốn tự xếp mình vào 1% đứng đầu. Trong một phát hiện tương tự, 70% đối tượng thử nghiệm của tập hợp mẫu tự xếp mình đứng đầu về khả năng lãnh đạo; chỉ 2% thấy mình có khả năng lãnh đạo dưới mức trung bình. Cuối cùng, trong một lĩnh vực khó có thể tự đánh lừa bản thân, 60% nam giới cho rằng họ có năng lực thể thao nằm trong tốp đầu; chỉ 6% thú nhận rằng họ ở dưới mức trung bình.

Tất cả chúng ta đều nghĩ rằng mình nằm trong tốp dẫn đầu. Đối với bản thân, chúng ta tỏ ra phi lý một cách thái quá. Và những hàm ý đó được phản ánh qua phương thức tổ chức. Chúng tôi thấy rằng đa số các tổ chức đều có quan điểm tiêu cực về nhân viên của mình. Họ phê bình nhân viên vì đạt thành tích kém cỏi. (Thực tế, lời nói thường khắt khe hơn là hành động, nhưng dù vậy thì nó cũng đủ làm nhân viên sợ hãi). Họ kêu gọi chấp nhận nguy cơ nhưng lại trừng phạt cả những thất bại nhỏ nhặt nhất. Họ muốn đổi mới nhưng giết chết tinh thần của các nhà vô địch sản phẩm. Bám chặt vào quan điểm thuần lý, họ thiết kế ra các hệ thống

được tính toán để làm xấu hình ảnh của nhân viên. Có thể họ không cố ý làm thế, nhưng đó là thực tế.

Các cuộc nghiên cứu gửi tới một bức thông điệp sâu sắc: chúng ta thích nghĩ rằng mình là người chiến thắng. Bài học rút ra: chẳng có lý do gì không thiết kế các hệ thống để liên tục củng cố quan điểm trên. Phần lớn nhân viên của các công ty vượt trội được đào tạo để cảm thấy rằng mình là những người chiến thắng. Cũng giống như mọi tập mẫu lớn khác, mẫu ngẫu nhiên của các công ty vượt trội được phân chia xung quanh đường cong chuẩn; song sự khác nhau là ở chỗ các hệ thống của chúng củng cố khả năng chiến thắng hơn là thất bại. Tóm lại, nhân viên tự đề ra mục tiêu và định mức là để họ có thể hoàn thành.

Tại các công ty khác, điều ngược lại thường diễn ra. Trong khi IBM cố gắng đảm bảo rằng 70-80% lực lượng bán hàng của họ đạt được tiêu chuẩn, thì đối thủ cạnh tranh với IBM lại mong muốn chỉ có 40% lực lượng bán hàng đạt được tiêu chuẩn đề ra trong một năm. Với cách tiếp cận này, ít nhất có 60% nhân viên bán hàng tự cho mình là những kẻ thua cuộc. Họ cảm thấy phẫn nộ và có thái độ cư xử phi logic, không thể đoán trước, và cuồng loạn. Cứ gọi một người là kẻ thua cuộc, thì họ sẽ bắt đầu hành động như một kẻ thua cuộc thực sự. Một nhà quản lý của General Motors từng nhận xét: "Các hệ thống kiểm soát của chúng ta đã được thiết kế với giả định hiển nhiên là 90% nhân viên là những kẻ lười biếng chẳng làm nên tích sự gì, chỉ chực chờ để nói dối, lừa đảo, trộm cắp, bằng không thì cũng bòn rút. Chúng ta làm mất tinh thần 95% lực lượng lao động đang hành động như những người trưởng thành, chỉ vì chúng ta thiết kế các hệ thống phòng vệ chống lại 5% lao động thật sự tồi..."

Những hệ thống trong các công ty vượt trội được thiết kế không chỉ để sản sinh ra nhiều người chiến thắng; mà còn để tôn

vinh thắng lợi khi nó diễn ra. Các hệ thống của họ tận dụng tối đa các nhân tố kích thích phi tài chính.

Còn có những cơ hội khác để tăng cường tích cực hoạt động. Trong một lĩnh vực khác của nghiên cứu tâm lý học – lý thuyết quy kết, Lee Ross thuộc Đại học Stanford đã đưa ra một lỗi quy kết cơ bản. Lý thuyết quy kết cố gắng giải thích cách chúng ta xác định nguyên nhân thành công hoặc thất bại. Liệu đó có phải là do vận may? Hay sự khéo léo? Phải chăng chúng ta ngu ngốc? Chúng ta có bị hệ thống đánh bại không? Lỗi quy kết cơ bản được các nhà tâm lý học hết sức quan tâm đó là con người thường xem mọi thành công là của riêng bản thân, còn mọi thất bại đều do lỗi của hệ thống. Nếu mọi việc đều suôn sẻ thì rõ ràng: “Tôi đã làm đấy”, “Tôi có tài”, v.v... Nếu sai sót xảy ra, thì “Đó là lỗi hệ thống”. Nhân viên chán nản nếu cảm thấy mình thất bại, bởi vì “hệ thống” mới chính là tác nhân gây ra điều này. Nhân viên sẽ phấn khởi khi hệ thống khiến họ tin rằng mình thành công, và phát hiện ra rằng họ có thể hoàn thành công việc nhờ vào kỹ năng, và quan trọng nhất, muốn có thêm thử thách.

Ngạn ngữ xưa có câu “Thắng lợi này dẫn đến thắng lợi khác”. Câu này hóa ra là một cơ sở khoa học vững chắc. Các nhà nghiên cứu khi khảo sát về động cơ thúc đẩy, đã phát hiện ra rằng yếu tố chính chỉ đơn giản là các thành viên được khuyến khích tự nhận thức rằng thực tế họ đang làm tốt công tác. Xét theo bất cứ tiêu chuẩn tuyệt đối nào, dù họ có làm tốt thật hay không, cũng không quan trọng. Trong một thí nghiệm, các đối tượng trưởng thành được giao cho 10 câu đố phức tạp để giải đáp. Cả 10 người đều nhận cùng một đề tài. Họ tập trung làm bài, nộp bài và sau đó được thông báo kết quả. Thật ra, các kết quả đó chỉ là hư cấu. Phân nửa những người dự thi được báo rằng họ đã làm tốt, 7 trong số 10 đáp án của họ là đúng. Số còn lại bị thông báo rằng họ đã làm bài tồi, 7 trong

10 đáp án của họ là sai. Sau đó tất cả lại được giao cho 10 câu đố khác có nội dung giống nhau. Nửa số người nhận được kết quả tốt trong vòng đầu thật sự đã làm tốt hơn ở vòng hai, và phân nửa còn lại làm tồi hơn. Chỉ việc liên tưởng tới thành công cá nhân trong quá khứ cũng có thể khiến cho chúng ta làm tốt hơn. Trong cuốn *The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead* (Âm mưu vô thức: Tại sao các nhà lãnh đạo không thể lãnh đạo), Warren Bennis đã tìm ra lý do hợp lý hơn để tán đồng: "Một nghiên cứu về các giáo viên cho thấy chỉ cần giáo viên đặt kỳ vọng vào học sinh của họ thôi cũng đủ để làm tăng 25 điểm trong tổng số điểm trắc nghiệm trí thông minh (IQ) của học sinh".

Những nghiên cứu về chức năng của não bộ cho thấy bán cầu não trái và bán cầu não phải về căn bản có chức năng khác nhau. Bán cầu trái có chức năng đánh giá, phối hợp và tạo ra ngôn từ; nó mang tính logic và duy lý. Bán cầu não phải có chức năng cảm nhận nghệ thuật, nhìn và ghi nhớ các mô hình, gợi lại các giai điệu, cấu tạo thi ca. Sự khác biệt hoàn toàn tách bạch giữa hai bán cầu não thường xuyên được biểu hiện ra bên ngoài, chẳng hạn như, trong các trường hợp bị bệnh động kinh nguy kịch, được chỉ định giải phẫu tách liên kết giữa hai bán cầu. Những nghiên cứu cho thấy bán cầu não phải có khả năng hình dung ra các sự vật, nhưng lại không thể dùng lời nói diễn đạt bất cứ sự vật nào. Bán cầu não trái không thể ghi nhớ các hình ảnh, chẳng hạn như khuôn mặt. Những người nào cho rằng "Tôi không giỏi nhớ tên người, song không bao giờ quên mặt họ", không phải là người khiếm khuyết; mà là do bán cầu não phải phát triển vượt trội hơn một chút.

Arthur Koestler đã chỉ ra vai trò thống trị của bán cầu não phải. Trong tác phẩm *Ghost in the Machine* (Linh hồn trong cỗ máy), Koestler tuyên bố những xúc cảm cơ bản nhất của loài người – thích chiến tranh và hủy diệt – là do "bán cầu não (phải) không

phát triển”. Ông khẳng định rằng “hành vi ứng xử của chúng ta tiếp tục bị chi phối bởi một hệ thống tư duy nguyên sơ của loài người”. Và Ernest Becker còn đi xa hơn, ông cho rằng “tầm quan trọng của phân tâm học đối với sinh vật (chẳng hạn như những đặc trưng cơ bản của chúng ta) là điều bí ẩn muôn thủa trong tính cách của loài người”. Ông nhấn mạnh rằng điều đó nhanh chóng khiến chúng ta có xu hướng “tìm kiếm tính ưu việt”, “tránh né sự cô lập”, và “trên tất cả là sợ hãi tình trạng không được giúp đỡ”.

Những hàm ý về phương thức tổ chức của suy luận nêu trên rõ ràng là hiển nhiên, mặc dù nó có một khía cạnh tiêu cực (chẳng hạn, chúng ta sẽ làm bất cứ điều gì để tìm kiếm tính siêu việt). Nhà nghiên cứu kinh doanh Henry Mintzberg mở rộng quan điểm này:

“Một sự kiện liên tục lặp lại trong nghiên cứu này: (theo quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu, cũng như các nhà quản lý) những quá trình quản lý chủ chốt dựa trên thông tin mơ hồ nhất và sử dụng mối liên kết lỏng lẻo nhất của quá trình tư duy, do đó chúng mang tính phức tạp và huyền bí. Các quá trình này dường như có tính chất tương quan và ngẫu hứng hơn là được xếp đặt. Ngoài ra, chúng mang tính trực giác nhiều hơn là lý trí; đặc trưng rõ ràng nhất cho hoạt động của bán cầu não phải”.

Toàn bộ nghiên cứu về bán cầu não trái và bán cầu não phải chỉ ra rằng xét theo tiêu chuẩn của bán cầu não trái thì các doanh nghiệp chứa đầy những kẻ cực kỳ “phi lý” và cảm tính: những kẻ tha thiết muốn đứng vào nhóm chiến thắng (“tìm kiếm tính siêu việt”); các cá nhân dựa dẫm vào tình bằng hữu của một nhóm nhỏ làm việc hiệu quả hoặc môi trường làm việc thoải mái của đơn vị (“tránh né sự cô lập”); những con người muốn được đào tạo để cảm thấy rằng họ đang kiểm soát một phần vận mệnh của mình (“sợ hãi tình trạng không được giúp đỡ”). Phải chăng các công ty vượt trội tư duy bằng bán cầu não phải khi phát triển công tác quản lý? Kết

quả chỉ ra rằng điều đó là đúng, đặc biệt nếu xét trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh. Các công ty vượt trội đã tận dụng chức năng cảm nhận vốn có (cả tốt lẫn xấu) của bản tính con người. Họ trao cho nhân viên cơ hội để trở thành người giỏi nhất, và tạo ra một môi trường ưu tiên theo đuổi chất lượng và sự vượt trội. Họ hỗ trợ, khuyến khích và tán dương; sử dụng các đơn vị nhỏ độc lập (từ các phân bộ cho đến những "nhà xưởng tồi tàn"); và bên trong các khung cảnh được bảo vệ đó, họ trao cho nhân viên các cơ hội để tỏa sáng, chẳng hạn như nhóm cải tiến chất lượng – tại TI có đến 9.000 nhóm như thế.

Rõ ràng việc các công ty vượt trội mặc nhiên công nhận những đặc điểm của bán cầu não phải sẽ trực tiếp làm giảm sút uy tín của các hoạt động kinh doanh lâu đời hơn vốn dựa vào tư duy theo bán cầu não trái: các động cơ để nhân viên phấn đấu ngày càng xa với 30 mục tiêu hàng quý của phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO). Các nhóm độc lập hay phân bộ nhỏ thường bỏ qua phương pháp tiết kiệm chi phí nhờ quy mô. Việc cho phép hàng nghìn nhóm cải tiến chất lượng tự do thể hiện ý tưởng đã công khai chống đối lại quan niệm sử dụng "cách tốt nhất" của phương thức sản xuất cổ truyền.

Mặt khác, theo truyền thống, bán cầu não phải không phải là một bộ phận có chức năng quản lý, song rõ ràng đã được các công ty vượt trội nuôi dưỡng. Bán cầu não phải mang tính trực giác, sáng tạo. Nhiều người nghĩ rằng khoa học và toán học là thánh địa của tư duy logic, và những tư duy logic, thuần lý chắc chắn đặc trưng cho sự tiến bộ thường xuyên của khoa học. Tuy nhiên, như chúng tôi đã nêu, logic không phải là động lực thật sự của tiến bộ khoa học. Jame Watson, một thành viên trong nhóm khám phá ra cấu trúc của DNA, đã mô tả hai hình xoắn ốc vào đêm ông kết thúc công trình nghiên cứu của mình: "Bạn thấy đấy, nó thật đẹp". Trong

khoa học, tính thẩm mỹ, vẻ đẹp ý niệm, quan trọng đến nỗi nhà khoa học nhận giải Nobel là Murray Gell-Mann đã xúc động bình luận: “Khi quan điểm đơn giản của bạn được giới vật lý thừa nhận vì nó giải thích được những gì đang xảy ra, thì một vài số liệu thực tế phản bác, cũng chẳng có nghĩa lý gì”. Cựu Chủ tịch Hội đồng Quản trị của McDonald’s, Ray Kroc làm thơ về món bánh hamburger, không phải vì ông ta có vấn đề, mà là do nhận ra vẻ đẹp đóng vai trò khởi điểm cho tư duy kinh doanh logic.

Số lần chúng ta “suy luận” bằng bán cầu não phải (trực giác) cũng nhiều ngang bằng, thậm chí có lẽ còn hơn cả bằng bán cầu não trái (logic). Cách đây 15 năm, hai nhà tâm lý học thực nghiệm, Amos Tversky và Daniel Kahneman, là những người khởi xướng luận điểm chính của tâm lý học thực nghiệm – “các xu hướng nhận thức”. Trong nhiều bài trắc nghiệm liên tiếp, các đối tượng – kể cả những người đã tham gia các khóa đào tạo khoa học – đều có xu hướng tự bộc lộ kiểu tư duy theo trực giác. Chẳng hạn, hiện tượng “tính biểu trưng” đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng suy luận của chúng ta. Nói một cách đơn giản, chúng ta bị ảnh hưởng bởi những câu chuyện (với các tình tiết cụ thể có ý nghĩa rõ ràng) hơn là bởi số liệu (với những định nghĩa trừu tượng). Trong một thí nghiệm điển hình, các đối tượng được nghe một câu chuyện và vài dữ kiện có liên quan tới một cá nhân, rồi được yêu cầu phỏng đoán nghề nghiệp của đương sự. Chẳng hạn như, các đối tượng nghiên cứu được biết “Jack là một người đàn ông 45 tuổi. Đã lập gia đình và có bốn người con. Ông là người bảo thủ, cẩn trọng và đầy tham vọng. Jack không quan tâm tới các vấn đề chính trị, xã hội và dành phần lớn thời gian rảnh rỗi cho các thú tiêu khiển riêng, trong đó có nghề thợ mộc, lái thuyền buồm, và giải các bài toán đố”. Sau đó, người ta thông báo rằng chân dung mô tả về nhân vật Jack đã được chọn lọc từ một mẫu ngẫu nhiên gồm 80% những đối tượng là luật sư và 20% những đối tượng là kỹ sư. Các đối tượng nghiên cứu sẽ chọn

nghề nghiệp dựa trên những đặc tính của nghề nghiệp đó. Trong trường hợp này, phần lớn các đối tượng nghiên cứu cho rằng Jack là một kỹ sư.

Gregory Bateson cũng nêu ra tầm quan trọng của tính biểu trưng:

"Có một câu chuyện mà tôi vô cùng yêu thích kể về một người muốn tìm hiểu khả năng tư duy, không phải của tự nhiên, mà của chiếc máy tính khổng lồ. Anh ta hỏi máy: "Máy vi tính có tư duy như một con người không?" Tức thì máy vi tính bắt đầu khởi động để phân tích các thói quen tính toán của bản thân. Sau cùng, nó in ra câu trả lời trên một mẩu giấy. Người chủ chạy đến nhận câu trả lời và đọc thấy dòng chữ sau đây được in rất tinh xảo: "ĐIỀU NÀY GỢI TÔI NHỚ ĐẾN MỘT CÂU CHUYỆN. Một câu chuyện là một điểm đầu mối hay một tổ hợp của các mối liên kết mà chúng ta gọi là sự liên quan. Chắc chắn là máy vi tính đã đúng. 'Liên tưởng tới một câu chuyện' là cách tư duy của con người".

Các phát hiện có liên quan bao gồm:

1. Chúng ta không lưu ý đến các kết quả trước đó. Lịch sử không làm ta xúc động nhiều bằng một sự kiện thú vị (hoặc có thể là một câu chuyện phiếm hấp dẫn). Chúng ta suy luận bằng những số liệu có sẵn trong tâm trí (mà Kahneman và Tversky gọi là "khả năng khám phá có sẵn") ngay cả khi các số liệu ấy không có chút giá trị thống kê nào. Khi gặp gỡ ba người bạn tại một khách sạn ở Tokyo trong vòng một tuần, chúng ta thường nghĩ rằng "thật là kỳ quặc", chứ không tính đến xác suất lui tới cùng một địa điểm của những người quen.

2. Nếu hai biến cố vô tình cùng xảy ra, chúng ta thường vội vàng đi đến kết luận về mối tương quan nhân quả. Chẳng hạn,

trong một thí nghiệm, các đối tượng được cho biết các số liệu lâm sàng và chân dung của một số người. Về sau, khi được yêu cầu nhớ lại những gì đã thấy, các đối tượng sẽ đánh giá quá cao mối tương quan giữa dáng vẻ bề ngoài và tính cách thật sự của một người – trên thực tế những người không có những đặc tính rõ ràng thì thường bị phán đoán sai do chủ quan của người quan sát.

3. Chúng ta không nên kỳ vọng vào quy mô của mẫu nghiên cứu. Thường thì các mẫu có quy mô nhỏ có tính thuyết phục bằng hoặc hơn so với các mẫu có quy mô lớn. Xét trường hợp một người phải lấy ra hai quả bóng từ một chiếc bình và thấy cả hai quả đều màu đỏ. Một người khác lấy ra 30 quả bóng và thấy 18 quả màu đỏ và 12 quả màu trắng. Hầu hết mọi người đều tin rằng trường hợp thứ nhất đưa ra bằng chứng thuyết phục hơn so với trường hợp thứ hai – vì chứa nhiều bóng đỏ hơn, dù rằng xét về mặt thống kê, trường hợp ngược lại mới là đúng.

Vô số dữ kiện thực nghiệm đều cho thấy kết quả tương tự, giờ đây hàng nghìn thí nghiệm quen thuộc đã chỉ ra rằng loài người tư duy theo trực giác. Họ suy luận bằng những quy tắc đơn giản – một phương cách lạ lùng chứng tỏ niềm tin cảm tính trong một thế giới đầy phức tạp. Chúng ta cần nhiều phương thức chọn lọc để rút ra kết luận từ vô vàn những chi tiết vụn vặt, và thường khởi đầu bằng cách tự tìm hiểu – các mối liên tưởng, tương đồng, những ý nghĩa ẩn dụ có ích.

Chúng tôi cho rằng các phương thức chọn lọc này có cả điểm mạnh lẫn điểm yếu, dù rằng điểm mạnh nổi bật hơn. Những thí nghiệm chỉ ra rằng điểm yếu là ở chỗ các mẫu ngẫu nhiên không mấy hữu dụng trong xác suất thống kê. Song điểm mạnh là ở chỗ: nó có lẽ là bước nhảy mang tính trực giác duy nhất cho phép chúng ta giải quyết các vấn đề trong một thế giới phức tạp. Đây là lợi

thế chính của con người so với máy vi tính, như chúng ta sẽ thấy ở phần sau.

TÍNH ĐƠN GIẢN VÀ TÍNH PHỨC TẠP

Các từ cấu tạo bằng chữ cái đầu của những từ khác đều thật kỳ cục. Trừ từ KISS = Keep It Simple, Stupid! (Hãy đơn giản thôi, đồ ngu!). Một trong những yếu tố chủ đạo của các công ty vượt trội là họ đã nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề đơn giản hóa sự việc, mặc dù áp lực có thể khiến cho mọi thứ trở nên phức tạp. Có một lý do thuyết phục lý giải vấn đề này và chúng tôi nhường lời cho nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, Herbert Simon trả lời. Trong những năm gần đây, Simon đã nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực trí tuệ nhân tạo, ông cố gắng buộc máy vi tính "tư duy" nhiều hơn như con người vẫn đang làm, thay vì tìm kiếm những giải pháp hao công tốn của mà không hiệu quả.

Một trong số những phát hiện quan trọng nhất của Simon và các đồng nghiệp, là con người không giỏi xử lý khối lượng dữ liệu thông tin quá lớn trí nhớ ngắn hạn chỉ cho phép chúng ta lưu giữ nhiều nhất 5-6 mẩu dữ liệu trọn vẹn.

Chúng ta phải đối mặt với một nghịch lý quan trọng trong giới quản lý và tại các công ty lớn, đó là tính phức tạp. Trên thực tế, mức độ phức tạp thể hiện ở chỗ: nếu số lượng nhân viên trong một công ty tăng lên theo cấp số cộng, thì số lượng các mối tương tác khả thi giữa họ sẽ tăng lên theo cấp số nhân. Nếu công ty của chúng ta có 10 nhân viên, thì tất cả đều dễ dàng liên hệ với nhau vì số lần tương tác, thí dụ như trong các cuộc thảo luận trực tiếp, là 45 lần. Mặt khác, nếu công ty chúng ta có 1.000 nhân viên, thì số lần trao đổi trực tiếp sẽ vào khoảng 500.000 lần. Nếu số nhân viên là 10.000 người thì khi đó con số sẽ lên đến 50 triệu lần. Để đối

phó với những nhu cầu thông tin ngày càng trở nên phức tạp, phát sinh do quy mô tăng lên, chúng ta cần phải có những hệ thống phức tạp tương ứng.

Gần đây, chúng tôi xem xét một loạt đề xuất kinh doanh, không đề xuất nào dài dưới 50 trang. Sau đó, chúng tôi khảo sát kỹ lưỡng một số chương trình nhân sự của các nhà quản lý cấp cao trong một công ty sản xuất hàng tiêu dùng trị giá 500 triệu đô-la; hiếm khi các chương trình thường niên của công ty này có dưới 15 mục tiêu, trường hợp lên tới 30 mục tiêu cũng không phải là hiếm. Bạn sẽ không còn cho rằng chương trình như vậy là hợp lý khi biết ban quản lý cấp cao nhất đang nỗ lực nắm bắt thông tin về tiến bộ nghề nghiệp của 500 nhân viên hàng đầu công ty – điều này có lẽ tương đương với việc đạt 15.000 mục tiêu. Giờ đây, theo logic, ban quản lý sẽ phản ứng ra sao trước tình trạng sự việc ngày càng phức tạp? Họ sẽ hành động như thế nào khi bắt đầu thực hiện hàng ngàn mục tiêu? Họ sẽ làm gì khi tất cả mục tiêu đó chỉ là một phần nhỏ trong đống thông tin khổng lồ mà họ phải xử lý? Hiển nhiên, họ sẽ thuê thêm nhà quản lý cấp trung để đơn giản hóa sự việc.

Thực tế, nhà quản lý cấp trung có thể đơn giản hóa các vấn đề cho nhà quản lý cấp cao. Song anh ta cũng khiến cho đời sống của công nhân trở nên khổ sở. Thời điểm nhà quản lý cấp trung bắt đầu hành động sẽ nảy sinh những yêu cầu về thông tin, chỉ thị, quy định, chính sách, báo cáo và cuối cùng là các thắc mắc về vấn đề "cách thức làm việc của nhân viên cấp trung". Tại thời điểm nào đó trong quá trình tăng trưởng, các công ty vượt trội xảy ra tình trạng quá tải thông tin. Trí nhớ ngắn hạn không thể xử lý tất cả các thông tin, thậm chí chỉ một phần nhỏ, và sự việc trở nên rắc rối.

Nhưng, các công ty vượt trội thường sẽ tìm ra cách thức đối phó với vấn đề này. Đáng lưu ý là ở chỗ, họ luôn cố tình kiểm soát chặt chẽ số lượng nhân viên cấp trung để hạn chế rắc rối xảy ra tại dây chuyền sản xuất. Những công ty vượt trội trị giá từ 3-6 tỷ đô-la như Emerson, Schlumberger, và Dana có không quá 100 nhân viên cấp cao điều hành công việc tại trụ sở chính. Trong khi Ford có đến 17 cấp quản lý thì Toyota (và Giáo hội Thiên Chúa La Mã với 800 triệu tín đồ) chỉ có 5 cấp. Một giải pháp khác của các công ty vượt trội là chỉ tập trung vào vài giá trị kinh doanh cốt lõi, và một số mục tiêu. Việc tập trung vào vài giá trị kinh doanh cốt lõi giúp mọi người biết điều gì quan trọng, vì vậy nhu cầu chỉ đạo hàng ngày (mức độ quá tải của trí nhớ ngắn hạn) cũng giảm xuống. Khi nắm quyền lãnh đạo Dana, Rene McPherson đã đột ngột xóa bỏ những bản thỏa ước lao động tập thể dày cộp và thay bằng một tuyên bố về triết lý của công ty dài chưa tới một trang với chủ đề "nhân viên năng suất". (Các thính giả kinh ngạc: "Như vậy nghĩa là sẽ có 74 thủ tục khác nhau tại 74 phân xưởng." McPherson đáp lại: "Đúng thế, điều đó cũng có nghĩa là rốt cuộc các ông sẽ phải tự kiếm thù lao cho mình.")

Phần lớn các công ty vượt trội xóa bỏ các thủ tục giấy tờ nhờ sử dụng lực lượng đặc nhiệm xử lý nhanh. Trong số đó, P&G được coi là huyền thoại vì đã yêu cầu nhân viên coi bảng ghi nhớ dài một trang là phương tiện giao tiếp bằng văn bản duy nhất. Các công ty khác thì "tối ưu hóa" bằng cách bỏ qua hiệu quả kinh tế hiển nhiên do quy mô đơn vị đem lại, chấp nhận nhiều lỗi nội bộ chồng chéo, trùng lặp miễn là không phải sắp xếp lại mọi thứ – quy mô khổng lồ của công ty không cho phép họ thực hiện điều này. Khi xem xét kết quả nghiên cứu ở những chương sau, chúng ta sẽ thấy nhiều cách được các công ty vượt trội sử dụng để đơn giản hóa mọi việc. Bất cứ lúc nào, chúng cũng vượt qua "thế giới thực" đầy phức tạp. Trên thực tế, những công ty vượt trội khá đơn giản. Tất nhiên, câu

châm ngôn của TI “Có quá hai mục tiêu đồng nghĩa với việc chẳng có mục tiêu nào” là thiếu tính thực tế; 30 mục tiêu là một bản mô tả đậm nét hiện thực hơn về thế giới. Song quy tắc của TI phù hợp với bản tính con người. Với một chút may mắn và lòng kiên trì bền bỉ, trên thực tế người ta có thể thực hiện được hai mục tiêu trong một năm.

Trong công trình nghiên cứu về trí tuệ nhân tạo, Simon tìm thấy một kết quả thú vị, và rất đáng khích lệ khác. Khi nghiên cứu khả năng lập trình chơi cờ vua của máy vi tính, Simon và các đồng nghiệp thấy có một ý tưởng quan trọng gắn liền vai trò của lý trí với vai trò của trực giác. Simon khởi đầu bằng cách giả định rằng có thể chơi cờ vua dựa trên cơ sở thuần lý nghiêm ngặt, nghĩa là, có thể lập chương trình cho máy vi tính giống như xây một cây quyết định (Decision tree). Trước khi đi một nước cờ, máy vi tính phải dò tìm trước và xem xét tất cả mọi nước cờ và nước phản công có thể xảy ra. Về mặt lý thuyết, điều đó có thể thực hiện được, nhưng trên thực tế thì không thể vì số lượng các khả năng có thể xảy ra (nước cờ) lên đến con số 10120 trong khi máy vi tính nhanh nhất hiện nay mới chỉ có thể thực hiện được các phép tính với số mũ từ 10-20. Vì thế, việc lập chương trình chơi cờ vua để máy vi tính phản ứng duy lý là không khả thi.

Kinh ngạc trước phát hiện trên, Simon đã tiếp tục nghiên cứu xem trên thực tế những kỳ thủ giỏi đã hành động ra sao. Trong quá trình nghiên cứu, ông yêu cầu các kỳ thủ xuất sắc nhất thế giới (kỳ vương) – nhìn thoáng qua (trong 10 giây) một số ván cờ đang diễn tiến, trên bàn cờ còn khoảng chừng 20 quân cờ. Sau đó, Simon nhận thấy rằng các kỳ vương có thể nhớ lại vị trí của tất cả các quân cờ trong thực tế. Điều này không phù hợp với lý thuyết về trí nhớ ngắn hạn. Khi các kỳ thủ hạng A (trình độ dưới kỳ vương) được yêu cầu thực hiện trắc nghiệm tương tự, họ ghi được thành

tích kém hơn. Nhưng đây mới là điểm khó giải thích: cả kỳ vương lẫn kỳ thủ hạng A đều không nhớ được vị trí các quân cờ được sắp xếp ngẫu nhiên khi không có cuộc đấu cờ đang diễn tiến. Vậy thì phải có một thứ nào khác đang tác động.

Simon tin rằng nguyên nhân là do các kỳ vương sở hữu trí nhớ dài hạn đã phát triển tới một cấp độ cao hơn, và tạo nên nên những mô hình gợi nhớ vô thức, được gọi là vốn "từ vựng" về cờ. Trong khi kỳ thủ hạng A chỉ có khoảng 2.000 mô hình, thì kỳ vương lại có khoảng 50.000 mô hình. Có vẻ như là tất cả kỳ thủ chỉ tư duy dựa trên phương pháp cây quyết định theo nghĩa hẹp. Họ bắt đầu bằng các mô hình: Đã nhìn thấy mô hình này trước đây hay chưa? Trong bối cảnh nào? Đi nước cờ nào thì hiệu quả?

Khi bắt đầu suy ngẫm về các ý nghĩa ẩn dụ trong công trình nghiên cứu của Simon, chúng ta kinh ngạc vì có thể áp dụng chúng trong nhiều lĩnh vực khác. Đặc điểm nổi bật của một chuyên gia thật sự trong bất cứ lĩnh vực nào là vốn từ vựng phong phú về các mô hình, được phát triển qua nhiều năm rèn luyện chính quy và trải nghiệm thực tiễn. Bác sỹ, nghệ sỹ, thợ máy giàu kinh nghiệm, đều có vốn từ phong phú về các mô hình.

Cần phải đề cao khái niệm này bởi vì, theo chúng tôi, đó là giá trị đích thực của kinh nghiệm trong kinh doanh. Nó giúp giải thích tầm quan trọng của việc giám sát trực tiếp – không chỉ nhân viên được hưởng lợi do chú tâm tới kinh nghiệm, mà nhà quản lý từng trải có bản năng nhạy bén, với vốn từ phong phú về các mô hình cũng có thể biết ngay lập tức rằng công việc đang diễn biến tốt hay xấu.

Khái niệm "vốn từ mô hình" sẽ giúp chúng ta giải quyết nhiều vấn đề, khi suy ngẫm về ý nghĩa ẩn dụ của sự vượt trội trong quản lý. Nó sẽ giúp chúng ta tin vào giá trị bản thân nhiều hơn khi đưa ra

các quyết định kinh doanh quan trọng. Vốn từ mô hình sẽ hướng chúng ta tham khảo ý kiến của khách hàng và công nhân thường xuyên hơn. Ngoài ra, nó còn khuyến khích tất cả chúng ta suy ngẫm về giá trị thực nghiệm, đối nghịch với nghiên cứu tách rời thực tiễn.

TÁC NHÂN CỦNG CỐ MANG TÍNH TÍCH CỰC

B. F. Skinner mang tiếng xấu trong một số giới. Vì một số kỹ thuật của ông bị xem là có tác động lôi kéo. Thực tế, Skinner đã tự đặt mình làm đối tượng công kích từ mọi phía. Chẳng hạn, trong tác phẩm thảo luận rất được ưa chuộng của ông nhan đề *Beyond Freedom and Dignity* (Bên kia tự do và phẩm giá), Skinner đưa ra khái niệm “công nghệ hành vi”. Ông tuyên bố rằng tất cả chúng ta chỉ là sản phẩm do tác nhân kích thích của thế giới bên ngoài tạo nên. Xác định rõ môi trường là đủ để bạn có thể dự đoán được hành vi của các cá nhân. Skinner cũng cho rằng tất cả chúng ta đang đương đầu với cùng một loại vấn đề mà các nhà duy lý đã từng gặp phải khi xem xét khái niệm “con người kinh tế”. Cũng như một con người kinh tế không bao giờ biết tất cả (sự việc) để tối đa hóa hàm thỏa dụng của anh ta, chúng ta không thể xác định được hoàn toàn môi trường xung quanh đủ để đoán trước hành vi cá nhân. Tuy nhiên, chúng ta lại có xu hướng muốn vứt bỏ một số phát hiện thú vị, mang tính thực tiễn của Skinner chỉ vì sự cao ngạo trong những tuyên bố của ông ta và hệ tư tưởng tiềm ẩn đi kèm với chúng.

Nếu nghiên cứu kỹ hơn, chúng ta sẽ thấy rằng bài học quan trọng nhất do Skinner đem lại, đề cập tới vai trò của tác nhân củng cố mang tính tích cực, chẳng hạn như, những phần thưởng khi hoàn thành tốt công việc. Skinner và các tác giả khác đặc biệt chú ý đến tình trạng bất đối xứng giữa tác nhân củng cố mang tính tích cực và tác nhân củng cố mang tính tiêu cực (đe dọa, trừng phạt).

Rô´t cuộc, tác nhân củng cô´ mang tính tiêu cực sẽ khiê´n hành vi thay đổi, nhưng thường theo những hướng lạ kỳ, không thể đoán trước và không như mong đợi. Tác nhân củng cô´ mang tính tích cực cũng khiê´n hành vi thay đổi, nhưng thường là theo chiê`u hướng lạc quan như mong đợi.

Tại sao lại tô´n thời giờ vê` vâ´n đê` này? Theo chúng tôi, điểm mâ´u chô´t trong toàn bộ khái niệm vê` quản lý là mô´i quan hệ câ´p trên/câ´p dưới. Ý tưởng vê` nhà quản lý là "ông chủ", sẽ kéo theo hệ quả là các mệnh lệnh phát ra phải được tuân theo. Việc đe dọa trừng phạt có sức mạnh tiê`m ẩn. Trong phạm vi thô´ng trị của khái niệm cơ bản này, chúng ta thường không lưu tâm đê´n nhu câ`u nổi bật của nhân viên – muô´n trở thành người thă´ng cuộc. Ngoài ra, như Skinner nhận xét, tác nhân củng cô´ mang tính tiêu cực được lặp đi lặp lại thường không mâ´y hiệu quả và dẫn tới những hành động cuô`ng loạn, thiê´u tự chủ. Việc trừng phạt không thủ tiêu được "công việc thực hiện cẩu thả". Skinner viê´t: "Người đã bị trừng phạt thường ít có xu hướng cư xử theo quy tă´c; mà cùng lă´m họ chỉ học được cách tránh né sự trừng phạt".

Mặt khác, tác nhân củng cô´ mang tính tích cực không chỉ hình thành hành vi mà còn hướng dẫn và đê` cao bản ngã trong quá trình đó. Trước tiên hãy đưa ra một ví dụ tiêu cực, giả sử chúng ta bị phạt vì "không đô´i xử tô´t với một khách hàng". Chẳng những chúng ta không biê´t làm thê´ nào để cải thiện tình hình, mà râ´t có thể chúng ta lại phản ứng theo kiểu "học" cách tránh né tâ´t cả mọi khách hàng. Theo Skinner, thì bản thân "khách hàng" chứ không phải "việc đô´i xử không tô´t với khách hàng", có liên quan tới hình phạt. Mặt khác, nê´u "khách hàng bí ẩn" nào đó khen chúng ta "đã hành động đúng theo những truyê`n thô´ng tô´t đẹp nhâ´t của công ty XYZ khi đáp ứng lời khiê´u nại nhỏ nhặt của bà Jones", thì đó lại là chuyện hoàn toàn khác. Nhờ Skinner, và thông qua kinh nghiệm bản thân, giờ đây

chúng ta có những nhân viên hăng say tìm kiếm thêm nhiều khách hàng để đối xử tốt như với bà Jones vì họ hiểu ra rằng một mô hình hành vi (tích cực) đặc thù sẽ dẫn đến phần thưởng và đồng thời thỏa mãn được nhu cầu thường trực, là tự đề cao bản ngã của con người.

Ore-Ida, một chi nhánh thực phẩm đông lạnh rất thành công của Heinz, đang thử nghiệm theo cách thức đổi mới này, nhằm khuyến khích học hỏi và chấp nhận rủi ro nhiều hơn trong các hoạt động nghiên cứu. Người ta đưa ra một định nghĩa rõ ràng về “sự thất bại hoàn hảo” và sẵn sàng đón nhận khi nó xảy ra. Quan niệm về sự thất bại hoàn hảo xuất phát từ nhận thức đơn giản rằng, mọi công tác nghiên cứu và triển khai đều chứa đựng rủi ro; con đường duy nhất dẫn tới thành công là thông qua vô số các thử nghiệm; mục tiêu hàng đầu của giới quản lý là thực hiện nhiều thử nghiệm; và thử nghiệm tốt sẽ đem lại cho chúng ta một số hiểu biết đáng được khen ngợi ngay cả khi nó thất bại. Khi sản phẩm thử nghiệm thất bại, nó sẽ tạo ra những suy nghĩ tích cực xung quanh việc ngừng kế hoạch sản xuất, những đề xuất rõ ràng là thất bại, thay vì tiếp tục kéo dài gây lãng phí ngân quỹ và khiến nhân viên nản lòng.

Tác nhân củng cố mang tính tích cực (cũng có một đặc điểm giống như Phật giáo) – đưa sáng kiến vào lịch làm việc thay vì loại bỏ. Hơn nữa, trong kinh doanh, phương thức sử dụng thời gian còn là một vấn đề đáng chú ý. Do đó, năng lực quan trọng nhất của một nhà quản lý là khiến cho nhân viên chú tâm vào mục tiêu (chẳng hạn, “Hãy tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thường xuyên hơn”). Chỉ có hai cách để thực hiện điều đó. Cách thứ nhất là thông qua tác nhân củng cố mang tính tích cực, chúng ta từ từ hướng nhân viên chú tâm vào các hoạt động mới. Đây là một quá trình định hướng tinh tế. Cách thứ hai là “đối mặt trực tiếp” và cố gắng xóa bỏ những hoạt động không hiệu quả ra khỏi lịch làm việc (chẳng hạn,

“Hãy thôi ngồi lì ở văn phòng làm việc đi”). Tuy nhiên, Skinner cho rằng cách tiếp cận thứ hai có vẻ kém hiệu quả hơn nhiều, dù rằng trong ngắn hạn nó có thể không bộc lộ ngay điều đó. Đó là bởi nếu loại bỏ những hoạt động không hiệu quả ra khỏi lịch làm việc, thì sẽ dẫn đến việc phản kháng công khai hoặc ngấm ngầm: “Nếu sếp muốn, tôi sẽ ra khỏi văn phòng, song sẽ ngồi lai rai trong quán rượu”. Cách tiếp cận “đưa sáng kiến vào lịch làm việc” dẫn đến một quá trình khuyếch tán tự nhiên. Dần dà, hành vi củng cố mang tính tích cực sẽ chiếm ngày càng nhiều thời gian và sự chú tâm. Những thứ thừa thãi sẽ bị loại bỏ khỏi lịch làm việc trong quá trình chọn lọc tự nhiên và nhường chỗ cho các hành động củng cố mang tính tích cực. Sự khác biệt trong cách tiếp cận đóng vai trò rất quan trọng. Nếu tính theo thời gian, thì chúng ta sẽ chọn loại trừ những hành động có mức độ ưu tiên thấp ra khỏi lịch làm việc. Tương tự như trong Thiền đạo, việc sử dụng tác nhân củng cố mang tính tích cực phù hợp với dòng chảy tự nhiên của cuộc sống hơn là chống lại nó.

Sau khi quan sát tổng thể, chúng tôi nhận thấy rằng phần lớn các nhà quản lý biết rất ít về giá trị của tác nhân củng cố mang tính tích cực. Đa số có vẻ chẳng coi trọng, hoặc xem chúng không xứng tầm với họ. Bằng chứng thu được từ các công ty vượt trội chỉ ra rằng, nhà quản lý nào cảm nhận vấn đề theo cách này rõ ràng đang mắc sai lầm nghiêm trọng. Trái lại, các công ty vượt trội không chỉ biết rõ giá trị của tác nhân củng cố mang tính tích cực mà còn biết cách vận dụng chúng hiệu quả.

Như Skinner nhận định, cách thức tiến hành tác nhân củng cố tích cực quan trọng hơn là số lượng. Trước hết, tác nhân củng cố phải mang tính đặc thù, kết hợp càng nhiều nội dung thông tin càng tốt. Chẳng hạn, chúng tôi nhận thấy rằng các hệ thống quản lý theo mục tiêu (MBO) có nền tảng là hoạt động, thường xuất hiện

nhiều ở các công ty vượt trội, hơn là các hệ thống quản lý theo mục tiêu với nền tảng là tài chính.

Thứ hai, tác nhân củng cố phải có tính thức thời. Thomas Watson, Sr., có thói quen viết ngay tại chỗ một ngân phiếu để thưởng cho những thành tích mà ông nhận thấy trong khi thực hiện vai trò giám sát trực tiếp. Những ví dụ khác về các phần tiền thưởng ngay tại chỗ thường xuyên xuất hiện trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi. Trong những ngày đầu thành lập, Foxboro cần có một tiến bộ kỹ thuật để tồn tại. Vào buổi tối nọ, một nhà khoa học đã xông vào phòng của vị tổng giám đốc với một mẫu thử nghiệm thành công. Kinh ngạc trước sự tinh tế của giải pháp và không biết làm sao để khen thưởng cho công trình, tổng giám đốc cúi người trên ghế, lục lọi khắp các ngăn kéo bàn giấy, cuối cùng tìm thấy một vật; ông ta chồm qua bàn giấy và giơ một quả chuối về phía nhà khoa học, phần thưởng duy nhất mà ông ngay lập tức có trong tay. Kể từ đó, chiếc kẹp nhỏ có đính "quả chuối vàng" là phần thưởng cao nhất dành cho thành tựu khoa học tại Foxboro. Sợ rằng chuyện đó quá tầm thường, chúng tôi đã tìm kiếm và phát hiện ra tại HP có một câu chuyện kể về vị giám đốc marketing đã gửi những túi quà nặc danh để thưởng cho một nhân viên chào hàng vừa bán được cỗ máy mới.

Thứ ba, hệ thống các cơ chế phản hồi phải tính đến thành tích có khả năng đạt được. Các sự kiện lớn kiểu "quả chuối vàng" trên đây không thường xuyên xảy ra, vì vậy hệ thống phải khen thưởng cho các chiến công nhỏ bé. Việc thông báo tin mừng thường thấy trong các công ty vượt trội.

Thứ tư, có nhiều thông tin phản hồi ở dưới dạng vô hình nhưng lại thu hút sự chú ý của ban quản lý cấp cao nhất. Hãy thử nghĩ xem với lượng thời gian ít ỏi, thì hình thức củng cố này có thể lại mang đến hiệu quả cao nhất cho các nhà quản lý.

Sau cùng, Skinner khẳng định rằng tác nhân củng cố đều đặn sẽ mất đi tác dụng vì nhân viên thường đợi nó xảy ra. Như vậy các tác nhân củng cố bất ngờ và có tính chất gián đoạn sẽ tác động tốt hơn. Thêm vào đó, các phần thưởng nhỏ sẽ đem lại hiệu quả nhiều hơn phần thưởng lớn. Phần thưởng lớn thường mang tính chất bè phái, và chúng làm nản lòng vô số công nhân không được thưởng cho dù họ tự thấy mình xứng đáng. Hãy nhớ rằng tất cả chúng ta đều tự nhận mình là người chiến thắng. Bạn đã bao giờ tiếp xúc với thành viên của một nhóm quảng bá sản phẩm mới mà không cho rằng chính anh ta đóng góp một phần vào việc tung ra sản phẩm mới? Phần thưởng nhỏ chỉ mang tính tượng trưng, nhưng nó sẽ cổ vũ tinh thần làm việc cho nhân viên.

Những quan niệm của Skinner về tác nhân củng cố có nhiều hệ quả. Trong số đó, quan trọng nhất có lẽ là "thuyết đối chiếu xã hội" rất phổ biến của Leon Festinger. Học thuyết của Festinger, được trình bày vào năm 1951, cho rằng con người thường đánh giá thành tích bản thân bằng cách đối chiếu nó với thành thích của những người khác, chứ không sử dụng các tiêu chuẩn tuyệt đối. (Thực ra, chủ đề này bắt nguồn từ năm 1897, Norman Triplett, trong một thí nghiệm, nhận thấy rằng những tay đua xe đạp "di chuyển nhanh khi thi đấu với nhau, hơn là lúc tính giờ bằng đồng hồ".) Chúng tôi có nhiều bằng chứng chỉ ra rằng các công ty vượt trội đã sử dụng phương pháp đối chiếu xã hội. Chẳng hạn như, việc kiểm tra chéo đều đặn giữa các đồng nghiệp (điểm mấu chốt trong các hệ thống quản lý của Intel, TI và Dana); thông tin về thành tích được phổ biến rộng rãi để nhân viên dễ dàng so sánh (giữa các nhóm bán hàng, các nhóm nhỏ sản suất, v.v…); cố tình kích thích tinh thần cạnh tranh nội bộ (chẳng hạn, giữa các nhà quản lý của P&G). Tất cả đều là những cách thức thực hành trái ngược hẳn với kỹ thuật quản lý truyền thống. Khi còn là một thanh niên, Rene McPherson suýt bị đuổi việc vào năm 1955 vì đã thông

báo doanh thu, lợi nhuận cho nhân viên và cách thức để so sánh nhà máy của họ với các nhà máy khác. Vào năm 1972, khi là chủ tịch của Dana, ông đến thăm một nhà máy ở Toledo, hoạt động từ năm 1929, ở đó các nhà quản lý và nhân viên chẳng hề được thông báo về thành tích hoạt động của họ. Đáng buồn thay câu chuyện này không phải ngoại lệ. Chúng ta kỳ vọng thúc đẩy nhân viên nhưng lại xa rời thực tiễn.

Tuy nhiên, chúng tôi không chủ trương xem tác nhân củng cố như là khởi điểm cho quá trình hình thành một công ty vượt trội. Công trình của Skinner đóng vai trò quan trọng, tuy nhiên, nó không được sử dụng nhiều trong lý thuyết cũng như trong thực tiễn quản lý. Song chúng tôi tin rằng chính môi trường làm việc với nhiều thành tích cao là động lực thúc đẩy nội tại. Nhìn bề ngoài, phương pháp tự thúc đẩy trái ngược với các khái niệm về tác nhân củng cố tích cực; song theo chúng tôi, cả hai cách tiếp cận không hề mâu thuẫn. Sau nhiều lần thí nghiệm, Edward Deci thuộc Đại học Rochester đã chứng minh rằng cam kết gắn bó lâu dài với một nhiệm vụ chỉ xuất hiện khi cải thiện các điều kiện tạo nên động lực thúc đẩy nội tại.

Có lẽ không nên ngạc nhiên về việc nhiều nhà quản lý không thích sử dụng các tác nhân củng cố mang tính tích cực nhưng chúng tôi ngạc nhiên vì động lực thúc đẩy nội tại ở hầu hết các công ty không được tận dụng triệt để. Trái lại, các công ty vượt trội coi giá trị sẵn có của nhiệm vụ là động lực thúc đẩy nội tại cho nhân viên. TI và Dana yêu cầu các nhóm và bộ phận tự đặt mục tiêu cho chính mình. Hầu như tất cả các công ty vượt trội đều được lãnh đạo thông qua một vài giá trị cốt lõi, họ dành nhiều không gian cho nhân viên phát huy sáng kiến nhằm củng cố những giá trị này – để tự tìm ra cách thức làm việc, đồng thời biến nhiệm vụ và kết quả công tác thành của riêng bản thân họ.

HÀNH ĐỘNG, Ý NGHĨA VÀ TỰ KIỂM SOÁT

Có lẽ, chỉ một sô´ ít người không đô`ng ý ră`ng hành động thể hiện nhiê`u ý nghĩa hơn ngôn từ. Tuy nhiên, hâ`u hê´t chúng ta lại cư xử như thể mình không tin vào điê`u đó. Chúng ta coi việc tuyên bô´ chính sách đô`ng nghĩa với việc thực hiện chính sách. Nhà quản lý sẽ không thể nâng cao tinh thâ`n làm việc bă`ng cách phàn nàn: “Nhưng trước đây tôi đã tuyên bô´ châ´t lượng là mục tiêu sô´ một”. Hành động thể hiện các ưu tiên của họ, vì nó mang lại nhiê`u ý nghĩa hơn ngôn từ. Trong ví dụ vê` vâ´n đê` châ´t lượng nêu trên, một nhân viên câ´p dưới giải thích rõ bức thông điệp: “Tâ´t nhiên, ngài chủ tịch ủng hộ việc nâng cao châ´t lượng bă`ng cách không bao giờ nói: ’Tôi không quan tâm đê´n châ´t lượng‘. Điê`u đó có nghĩa là ông ta ủng hộ mọi thứ. Mỗi năm, ngài chủ tịch có hai lâ`n tuyên bô´: ’Tôi ủng hộ việc nâng cao châ´t lượng‘ Mỗi ngày, ông có hai lâ`n thể hiện: “Tôi ủng hộ việc sản phẩm được chở đi bán”. Trong một trường hợp khác, chủ tịch của một công ty công nghệ cao đã kỳ vọng hô`i sinh công ty dựa vào các sản phẩm mới, và tuyên bô´ công khai (với các chuyên viên phân tích chứng khoán) ră`ng mọi chuyện đang tiê´n triển tô´t đẹp. Nhìn vào lịch làm việc, chúng ta thâ´y ông ta chỉ thật sự dành 3% thời gian cho các sản phẩm mới. Tuy vậy, vị chủ tịch này vẫn thành thật hỏi chúng tôi ră`ng tại sao ngay cả những đô`ng minh thân cận nhâ´t cũng đã chẳng hiểu được điê`u ông muô´n nói.

Điê`u thú vị là, từ lâu lĩnh vực mơ hô` này đã trở thành một chủ đê` gây tranh cãi trong tâm lý học. Có hai trường phái tư tưởng. Một trường phái chủ trương ră`ng thái độ (niê`m tin, chính sách, tuyên bô´) nên đi trước hành động – đây là mô hình “Nói rô`i làm”. Trường phái còn lại với logic đảo ngược rõ ràng phổ biê´n hơn. Jerome Brunner, giảng viên khoa tâm lý của trường Đại học Harvard, đã thể hiện được tinh thâ`n của trường phái này khi ông tuyên bô´: “Bạn thường hành động theo cảm tính, chứ không phải cảm tính biê´n

thành hành động.” Một thí nghiệm đột phá được tiến hành vào năm 1934, đã làm dấy lên nhiều mâu thuẫn vì nó chỉ ra mối liên hệ hiếm hoi giữa niềm tin và hành động:

“Vào năm 1934, LaPiere – một giáo sư người da trắng, đã đi vòng quanh nước Mỹ cùng với vợ và một sinh viên trẻ người Trung Quốc. Họ đã dừng lại ở 66 khách sạn hay quán trọ dọc đường và 184 nhà hàng. Ngoại trừ một nơi, còn tất cả các khách sạn hay quán trọ dọc đường đều cho họ trọ, và không có nhà hàng nào từ chối phục vụ họ. Sau đó ít lâu, các cơ sở này nhận được một lá thư gửi đến hỏi rằng liệu họ có chấp nhận khách người Trung Quốc hay không? (Vào lúc đó có một xu hướng bài Trung Quốc mạnh mẽ ở Mỹ) 99% trả lời rằng ”không”. La Piere và nhiều người sau ông đã giải thích rằng phát hiện đó phản ánh tình trạng mâu thuẫn chủ yếu giữa hành vi và thái độ. Hầu như giới chủ đều đã hành xử khoan dung, nhưng họ lại biểu lộ thái độ khắt khe khi được hỏi bằng thư”.

Tương tự, nghiên cứu sơ bộ chứng minh tầm quan trọng của việc gia tăng hành động theo cam kết. Chẳng hạn, trong một thí nghiệm tại Palo Alto, California, đa số các đối tượng ban đầu đồng ý đặt một tấm biển nhỏ ở cửa sổ trước nhà vì mục đích ủng hộ cho sự nghiệp chung (an toàn giao thông), thì về sau cũng nhất trí trưng bày một biển báo lớn hơn ở sân trước mặc dù điều này đòi hỏi cho phép một số người lạ đào những lỗ lớn trong bãi cỏ. Mặt khác, những người không được yêu cầu tham gia vào bước khởi đầu, đều bác bỏ bước sau với tỷ lệ 95/100 trường hợp.

Những ý nghĩa ẩn dụ trong hướng suy luận này rất rõ ràng: chỉ khi nào mọi người hành động từng bước theo mong muốn của bạn, thì họ mới tin vào những gì đang làm. Hơn nữa, quá trình tham gia còn được củng cố bằng cách quản lý minh bạch – tán dương công khai những thắng lợi nhỏ liên tục gặp trên đường. “Việc thực thi”

(nhiều thí nghiệm, thử nghiệm) thúc đẩy nhân viên học hỏi, thích nghi, truyền bá, và cam kết gắn bó một cách nhanh chóng và hiệu quả; đó là điểm nổi bật của những công ty vượt trội.

Ngoài ra, các công ty vượt trội còn thể hiện cách làm việc của họ trong các chiến lược, chứ không phải ngược lại. James Brian Quinn, một nhà nghiên cứu hàng đầu về quá trình xây dựng chiến lược, đã nêu ý kiến về vai trò của nhà lãnh đạo trong xây dựng chiến lược. Nó có vẻ không giống một quá trình phân tích bằng số liệu. Ông liệt kê những nhiệm vụ lãnh đạo chủ yếu, và danh sách này bao gồm việc tăng cường vốn hiểu biết, xây dựng nhận thức, thay đổi biểu tượng, hợp thức hóa quan điểm mới, thực hiện các bước dịch chuyển chiến thuật và trắc nghiệm từng phần một số giải pháp, tăng cường sự ủng hộ về chính trị, vượt qua làn sóng chống đối, tạo ra và cơ cấu tính linh động, tiến hành thử nghiệm và tham gia chờ đợi theo hệ thống, tạo ra các nhóm nhỏ sẵn sàng cam kết gắn bó, tập trung theo trọng tâm, điều hành các liên minh, và chính thức hóa cam kết (chẳng hạn trao quyền cho các "nhà vô địch sản phẩm"). Như vậy, vai trò của nhà lãnh đạo là vai trò của một nhạc trưởng: chọn ra những gì có thể thực hiện được trên con đường hành động và định hướng rõ ràng – thường là sau khi sự kiện đã xảy ra – để nhân viên cam kết gắn bó lâu dài vào hướng chiến lược mới. Nói tóm lại, nhà lãnh đạo tạo ra các ý nghĩa.

Nhà toán học lỗi lạc Roger Penrose phát biểu: "Thế giới là một ảo tưởng được tạo ra từ các giác quan của ta". Tuy thế, những sinh vật đáng thương – con người – vẫn cố gắng một cách dũng cảm, đôi khi tuyệt vọng, để ghi ý nghĩa lên tấm bảng vị trắng đã được trao cho chúng ta khi chào đời. Như Bruno Bettelheim nhận xét trong tác phẩm *On the Uses of Enchantment* (Sử dụng đam mê): "Nếu hy vọng sống không phải chỉ để qua ngày đoạn tháng, mà là sống để nhận thức đúng đắn về sự tồn tại của chúng ta, thì khi đó nhu

cầu lớn lao nhất và khó khăn nhất của loài người là đi tìm ý nghĩa sống của chính mình”. Bettelheim nhấn mạnh đến vai trò quan trọng về mặt lịch sử của các câu chuyện cổ tích và thần thoại trong việc định hướng ý nghĩa cuộc sống của chúng ta.

Khi tiến hành nghiên cứu các công ty vượt trội, chúng tôi kinh ngạc khi thấy việc đan xen sử dụng các câu chuyện lịch sử, khẩu hiệu, truyền thuyết để cố gắng lý giải một số đặc trưng trong những tổ chức vĩ đại đó. Tất cả các công ty mà chúng tôi đã phỏng vấn, từ Boeing đến McDonald’s, đều cho thấy sự phong phú vô cùng về các giai thoại, truyền thuyết và truyện cổ tích. Chúng tôi muốn đề cập tới những huyền thoại thật sự. Rất nhiều nhân viên của IBM đã thuật lại những câu chuyện về Thomas J. Watson, mặc dù chưa từng có dịp gặp gỡ ông hoặc có cơ hội được tiếp xúc trực tiếp. Mới đây, hai kỹ sư của Hewlett-Packard ở độ tuổi đôi mươi đã làm chúng tôi thích thú với những câu chuyện về “Bill và Dave” (Hewlett-Packard) suốt cả tiếng đồng hồ. Sau đó, chúng tôi rất kinh ngạc khi biết rằng cả hai đã chưa hề gặp mặt, thậm chí là trò chuyện với những người sáng lập ra công ty. Ngày nay, những người như Watson và A.P. Giannini của American Bank thường đảm nhiệm những vai trò mang tầm vóc huyền thoại. Tuy nhiên, xét về mặt tổ chức, các câu chuyện, huyền thoại dường như có vai trò vô cùng quan trọng, vì chúng chứa đựng những giá trị chung, hay môi trường văn hóa của tổ chức.

Sự vượt trội và tính liên kết trong môi trường văn hóa chính là những phẩm chất không thể thiếu của các công ty thành công, không ngoại lệ. Bên cạnh đó, môi trường văn hóa càng mạnh mẽ thì công ty càng được định hướng mạnh đến thị trường, và càng ít cần đến các cẩm nang về chính sách, sơ đồ tổ chức, hay các thủ tục và các quy định chi tiết. Tại các công ty đó, nhân viên ở tận cấp cơ sở cũng biết rõ họ cần phải làm gì trong phần lớn các trường hợp, bởi

lẽ các giá trị mang tính hướng dẫn cho dù ít ỏi nhưng lại vô cùng rõ ràng và chi tiê´t. Một trong sô´ các đô`ng nghiệp của chúng tôi đã có dịp làm việc với một công ty lớn vừa bị sụp đổ sau một loạt sát nhập. Ông phân tích ră`ng: “Bạn biê´t rô`i đâ´y, vâ´n đê` là ở chỗ mỗi một quyê´t định đê`u được đê` ra lâ`n đâ`u. Các nhân viên câ´p cao bị chìm đă´m trong những thứ vặt vãnh vô giá trị, bởi lẽ công ty không có các chuẩn mực văn hóa.”

Trái lại, giá trị chung được chia sẻ trong các công ty vượt trội phâ`n lớn đê`u rõ ràng và minh bạch. Bâ´t cứ nhân viên nào của Hewlett-Packard cũng đê`u biê´t ră`ng công ty yêu câ`u họ phải có óc sáng tạo. Mọi nhân viên ở Procter&Gamble đê`u hiểu ră`ng châ´t lượng sản phẩm là điê`u kiện không thể thiê´u được. Trong tác phẩm viê´t vê` Procter&Gamble, nhan đê` Eyes on tomorrow (Nhìn vê` tương lai), Oscar Schisgall nhận xét: “Các nhân viên đê` cập đê´n những thứ hâ`u như không liên quan tới giá thành... Họ nói vê` tính trung thực trong kinh doanh, vê` sự đô´i xử công bă`ng với nhân viên”. Richard R. Deupree khi giữ cương vị chủ tịch của P&G đã phát biểu: “Ngay từ đâ`u, William Procter và James Gamble đã nhận thức được ră`ng lợi ích của công ty và nhân viên là không thể tách rời và họ không bao giờ quên điê`u đó”.

Các công ty đạt thành quả kém hơn cũng có môi trường văn hóa mạnh mẽ, nhưng lại là môi trường kém hiệu quả. Họ thường tập trung vào “các con sô´” nhiê`u hơn vào sản phẩm, những con người chê´ tạo ra sản phẩm và đem bán các sản phẩm đó. Mặt khác, các công ty hàng đâ`u dường như nhận thức được điê`u mà những công ty chú trọng đê´n mục tiêu tài chính không biê´t đê´n hoặc không cho là quan trọng ră`ng mỗi người đê`u phải tự mình tìm kiê´m ý nghĩa (chứ không phải chỉ có 50 cá nhân xuâ´t să´c mới là người “được chia phâ`n thưởng”).

Có lẽ trong giới kinh doanh, “siêu việt” có vẻ như là một từ quá hào nhoáng, song tình yêu sản phẩm tại các công ty như Caterpiller, Bechtel, J&J hoàn toàn xứng đáng với cụm từ ấy. Dù sao chăng nữa, chúng tôi tin chắc rằng rất nhiều nhà tư tưởng trên mọi lĩnh vực đều đồng ý với nhau về nhu cầu nổi bật của con người đó là muốn tìm thấy những thứ thật sự có ý nghĩa và phi thường. Nietzsche tin rằng “Người có lý do để sống là người có thể chịu đựng bất cứ hoàn cảnh nào”. John Gardner nhận xét trong cuốn Morale (Tinh thần) như sau: “Con người là một kẻ cố chấp đi tìm ý nghĩa”.

Trong số các công trình nghiên cứu táo bạo nhất của chúng tôi, khi nhắc tới việc cải tổ cơ cấu tổ chức, dường như mọi người đều cảm thấy hoang mang và bị đe dọa. Tại sao lại như vậy? Câu trả lời là nếu các công ty không có được ý niệm mạnh mẽ về bản thân – điều được phản ánh trong các giá trị, qua những câu chuyện, huyền thoại và truyền thuyết, thì sự an toàn duy nhất của nhân viên sẽ phụ thuộc vào vị trí của họ trong sơ đồ tổ chức. Nếu đe dọa sự an toàn của nhân viên trong trường hợp công ty không có những mục tiêu cao hơn, tức là bạn đang đe dọa điều quan trọng nhất đối với những con người này.

Trong thực tế, nhu cầu tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống mạnh mẽ đến nỗi đa số các nhân viên sẽ chấp nhận bất cứ tổ chức nào trao cho họ ý nghĩa ấy (chẳng hạn như, phạm vi quyền hạn nhất định để được phép tự do hành động). Những công ty vượt trội được biết đến bằng các môi trường văn hóa rất mạnh mẽ, mạnh đến nỗi hoặc là bạn phục tùng, hoặc là bạn rời khỏi công ty. Đối với đa số các nhân viên trong những công ty vượt trội, thỏa hiệp là điều không thể. Một nhà quản lý marketing chuyên trách về khách hàng, thuộc loại sừng sỏ, đã nói với chúng tôi rằng: “Các ngài biết đấy, tôi vô cùng ngưỡng mộ Procter & Gamble. Họ là số một trong kinh doanh.

Nhưng tôi không nghĩ rằng tôi muốn làm việc ở đo”. Quan điểm cũng giống của Adam Myerson khi ông nài nỉ chúng tôi viết một bài bình luận cho tạp chí *The Wall Street Journal* với chủ đề: “Tại sao chúng ta không muốn làm việc cho một trong số những công ty vượt trội?”. Các môi trường văn hóa tạo nên ý nghĩa cho rất nhiều người, song lại xua đuổi những người khác.

Một số người tự hỏi, liệu có cạm bẫy nào trong chính sức mạnh của cơ cấu tổ chức hay môi trường văn hóa của các công ty vượt trội hay không? Có lẽ là có. Trước hết, một số quy ước truyền thống có sức ám ảnh đến mức các công ty có thể bị lạc hướng bởi sự thay đổi khốc liệt của môi trường. Đây là điều hoàn toàn đúng. Song chúng tôi lập luận rằng: nói chung, các giá trị của một công ty vượt trội hầu như bao giờ cũng đề cao sự gần gũi với khách hàng hoặc hướng ngoại. Tập trung sự chú ý vào khách hàng đã giúp các công ty vượt trội nhạy cảm với môi trường và thích ứng nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh.

Theo chúng tôi, điều đáng lo ngại là ở chỗ, nền văn hóa mạnh mẽ của các công ty vượt trội có khả năng bị lạm dụng. Một trong những nhu cầu luôn được các công ty vượt trội đáp ứng đó là nhu cầu cảm thấy an toàn của nhân viên. Không may là khi tìm kiếm sự an toàn, phần lớn nhân viên sẽ bị khuất phục bởi quyền hành, và việc cung cấp ý nghĩa thông qua các niềm tin được tuân thủ nghiêm ngặt sẽ khiến những người khác muốn thi hành quyền lực. Các thí nghiệm của Stanley Milgram thuộc Đại học Yale và Philip Zinbardo thuộc Đại học Standford đã cảnh báo về mối nguy hiểm tiềm ẩn bên trong góc khuất của bản tính con người.

Thí nghiệm đầu tiên của Stanley Milgram khá quen thuộc với mọi người, đó là thí nghiệm về sự tuân thủ. Milgram trực tiếp tuyển chọn những người tham gia và đưa họ vào phòng thí nghiệm tại Đại học Yale và yêu cầu họ truyền các xung điện vào người một số nạn

nhân (Thực tế không hẳn là vậy. Các nạn nhân là do Milgram sắp xếp và những thiết bị truyền xung điện là giả. Bên cạnh đó, thí nghiệm được tổ chức sao cho việc chọn lựa các nạn nhân lẫn thiết bị kích thích xung điện là hoàn toàn ngẫu nhiên). Ban đầu, Milgram đưa các nạn nhân vào một phòng và đặt những thiết bị gây xung điện trong một phòng khác. Theo lời hướng dẫn của một nhân viên phòng thí nghiệm mặc áo choàng trắng (biểu tượng của quyền hành), những người tham gia thí nghiệm bắt đầu gây ra xung điện bằng cách quay máy, cường độ dòng điện được xếp từ “nhẹ” đến “cực kỳ nguy hiểm”. Theo chỉ thị, họ truyền điện, Milgram cảm thấy vô cùng kinh ngạc lẫn không hài lòng khi thấy thí nghiệm “thất bại”. 100% đối tượng tham gia đều làm đúng theo chỉ thị mặc dù trong các cuộc trắc nghiệm trước đó, có đến hơn 90% trả lời rằng họ sẽ không truyền bất cứ kích thích xung điện nào vào các nạn nhân.

Milgram bổ sung thêm một số chi tiết vào thí nghiệm. Ông nối liền các căn phòng bằng một cửa sổ, để những người truyền xung điện có thể nhìn thấy các “nạn nhân” đang quằn quại đau đớn. Thậm chí ông còn thêm tiếng “kêu thét” của nạn nhân. Vậy mà 80% số người vẫn quay máy kích điện ở mức độ “mạnh” và 65% quay đến mức “cực kỳ nguy hiểm”. Sau đó ông tạo cho các nạn nhân vẻ ngoài của những “nữ nhân viên kế toán trung niên, chất phác”. Ông đưa các thí nghiệm ra khỏi khuôn viên trường đại học, và tiến hành trong một căn phòng gác xép ảm đạm ở vùng ngoại ô. Ông bắt người tham gia thí nghiệm ấn tay nạn nhân vào miếng tụ điện. Tất cả các bước thí nghiệm sau này nhằm phá vỡ sự chấp nhận uy quyền của nhân viên phòng thí nghiệm mặc áo choàng trắng đối với người tham gia thí nghiệm. Chẳng có bước nào thành công hoàn toàn. Nói chung, con người ta vẫn chấp nhận quyền hành.

Milgram giả định ra nhiều lý do để giải thích cho kết quả. Phải chăng là do di truyền? Nghĩa là liệu có phải giá trị sống còn của giống nòi trong tiềm thức cùng quyền hành khiến cho tất cả chúng ta phải chịu khuất phục? Hay con người chỉ đơn giản là thích những trò độc ác? Nói một cách tổng quát nhất, ông kết luận rằng nền văn hóa của chúng ta "hầu như thất bại hoàn toàn trong việc khắc sâu vào đầu óc con người khả năng nghi ngờ các hành động bắt nguồn từ quyền hành".

Trong một trường hợp khác, Zinbardo quảng cáo trên một tờ báo ở Palo Alto, California kêu gọi các tình nguyện viên tham gia thí nghiệm mang tên "nhà tù". Vào sáng sớm ngày thứ Bảy nọ, ông ra phố, lựa chọn một số tình nguyện viên, ghi tên, và nhốt họ vào một "nhà tù" làm bằng ván lát tường trong tòa nhà thuộc Khoa Tâm lý, Đại học Stanford. Chỉ vài giờ sau khi vào đây, những "viên cai ngục" được chỉ định một cách ngẫu nhiên bắt đầu hành động giống như các viên cai ngục thực, và những người được chỉ định ngẫu nhiên là "tù nhân"cũng bắt đầu hành động y như tù nhân. Chỉ trong vòng 24 giờ đầu tiên, nhóm "cai ngục" đã đối xử thô bạo với các "tù nhân" – cả về mặt thể chất lẫn tinh thần. Vào cuối ngày thứ Hai, hai tù nhân suýt bị rối loạn tinh thần và được loại ra khỏi thí nghiệm. Zimbardo, do hoảng sợ trước tác phong ứng xử của chính bản thân cũng như của những người khác, đã buộc phải ngưng cuộc thí nghiệm sớm hơn 4 ngày so với dự kiến 10 ngày như lúc đầu.

Bài học rút ra từ các thí nghiệm trên đây có thể được áp dụng trong môi trường văn hóa của các công ty vượt trội. Thế giới của các công ty vượt trội thì đặc biệt mở rộng cho khách hàng, và đến lượt mình, các khách hàng lại truyền thêm cảm thức về sự cân bằng và cân đối cho môi trường mang tính khép kín của các công ty.

Nói chung, chúng tôi cảm thấy sợ hãi môi trường văn hóa mà các công ty vượt trội đã xây dựng nên. Tuy nhiên, cho dù có những mối

nguy hiểm tiềm tàng, nhưng chính môi trường văn hóa đó đã đóng góp nhiều lợi ích cho xã hội. Công ty Ma Bell, cho dù có thể gặp khó khăn bởi đạo luật nới lỏng quy định kinh doanh của chính phủ, đã đem lại cho nước Mỹ một hệ thống điện thoại mà xét về mọi tiêu chuẩn, là hệ thống hoàn hảo nhất thế giới. Cách đây 75 năm, Theodore Vail đã tuyên bố rằng Ma Bell không phải là một công ty điện thoại đơn thuần mà là công ty "dịch vụ" đã cố gắng làm mọi thứ để đạt được thành công nói trên.

Sau cùng, và cũng vô cùng nghịch lý, các công ty vượt trội dường như đã biết lợi dụng một nhu cầu rất con người, đó là nhu cầu được kiểm soát vận mệnh của chính mình. Song hành với mong muốn tuân thủ các tổ chức đem lại cho ta ý nghĩa sống và cảm giác an toàn, ai trong chúng ta cũng muốn tự quyết định. Chúng ta hăng hái tìm kiếm *quyền tự quyết cùng sự an toàn*. Đây chắc chắn là một điều phi lý. Tuy nhiên, những ai không học cách xử lý tình trạng mâu thuẫn nói trên thì, trong thực tế, họ là những người không mạnh – xét về phương diện kỹ thuật. Trong tác phẩm *Denial of the Death* (Khước từ cái chết), Ernest đã nêu lên nghịch lý: "Con người luôn phải gánh chịu sự mâu thuẫn của thuyết nhị nguyên. Tính cá thể hóa buộc con người phải tự mình đấu tranh với thiên nhiên, vốn là thứ gây nên tình trạng cô lập khó chịu – nhưng con người vẫn cần đến thiên nhiên để phát triển một cách độc lập. Tình trạng mâu thuẫn đó đã tạo ra sự khác biệt mà về sau trở thành một gánh nặng; khiến chúng ta cùng lúc cảm thấy sự nhỏ bé của bản thân cũng như sự bao la rộng lớn của thế giới."

Các nhà tâm lý học nghiên cứu nhu cầu tự quyết trong phạm vi có tên là "ảo tưởng kiểm soát". Nói đơn giản, các phát hiện của họ chỉ ra rằng nếu mọi người cho là bản thân họ có quyền kiểm soát dù là nhỏ nhất đối với vận mệnh của chính mình, thì họ sẽ trở nên kiên trì trong công việc. Nhân viên sẽ thực thi tốt hơn và gắn bó

hơn với công việc. Hiện tại, một công trình nghiên cứu vê` những sai lâ`m trong nhận thức con người đã được tiê´n hành. Thí nghiệm mẫu yêu câ`u các đô´i tượng ước đoán xác suâ´t thành công của nhiệm vụ să´p tới sau khi từng người thực hiện một nhiệm vụ tương tự trước đó. Kê´t quả hoàn toàn nhâ´t quán: cho dù các đô´i tượng thử nghiệm là người trưởng thành hay sinh viên năm thứ hai, họ đê`u đánh giá quá cao tỷ lệ thành công đô´i với một công việc dễ dàng và đánh giá quá thâ´p tỷ lệ thành công đô´i với một công việc khó khăn. Nói một cách khác, họ đã vô tình hoặc cô´ ý làm sai lệch theo quy luật ước đoán vê` khả năng xảy ra các biê´n cô´. Giả sử tỷ lệ thành công trong quá khứ của họ thực tê´ là 60% đô´i với một công việc mang tính thử thách không cao, các đô´i tượng thí nghiệm sẽ hâ`u như ước lượng xác suâ´t thành công tương lai của họ là 90%. Nê´u khả năng thực tiễn để thành công trong quá khứ đô´i với một công tác khó khăn là 30%, thì các đô´i tượng thí nghiệm sẽ ước đoán ră`ng họ sẽ có 10% khả năng thành công tương lai. Chúng ta râ´t câ`n thành công và độc lập nên đã đánh giá quá cao khả năng thành công các công việc dễ dàng. Và để giữ thể diện lẫn sự an toàn, chúng ta chủ động đánh giá thâ´p khả năng thực hiện các nhiệm vụ khó khăn.

Một loạt các thí nghiệm đã thật sự làm nổi bật nhu câ`u tự quyê´t cùng khát vọng kiểm soát vận mệnh của chúng ta, mang tên “Nhâ´n nút ngừng tiê´ng ô`n” mà chúng tôi đã nhă´c đê´n trong phâ`n *Giới thiệu*. Việc không sử dụng đê´n nút bâ´m mặc dù có thể sử dụng nê´u muô´n, trong thực tê´ đã cải thiện thành quả của chúng ta. Các thí nghiệm tương tự khác cũng đem lại những kê´t quả giô´ng như thê´. Một đô´i tượng thí nghiệm được cho phép thọc tay vào thùng xổ sô´ để rút, sẽ tin ră`ng xác suâ´t trúng thưởng của mình cao hơn nhiê`u so với những người khác. Nê´u một đô´i tượng thí nghiệm được giao cho bô´n bình nước giải khát không có đánh dâ´u để họ nê´m thử, sau đó yêu câ`u anh ta chọn bình nước ưa thích nhâ´t thì hẳn nhiên bình nước ban đâ`u sẽ là ưu tiên sô´ một của anh ta. Tuy nhiên, kê´t

quả có thể sẽ khác đi nếu ta giới hạn sự lựa chọn trong số hai bình nước (Trong tất cả các trường hợp, các chai nước đều giống nhau). Một lần nữa, thực tiễn chỉ ra rằng nếu chúng ta có thể có được sự tự do trong việc lựa chọn để hành động, thì điều đó dẫn đến sự gắn bó cam kết nhiều hơn.

Và ở đây cũng vậy, những công ty vượt trội dường như cũng hiểu rõ các nhu cầu quan trọng nhưng không kém phần mâu thuẫn nói trên của con người. Ngay cả trong nền kinh tế công nghiệp, chúng tôi vẫn thấy các công ty vượt trội chia nhỏ vấn đề và phân quyền xuống tận cấp cơ sở. Các công ty này cung cấp cơ hội tự quyết độc lập cho nhân viên, nhưng luôn đi kèm với quan niệm triết lý và hệ thống tín nhiệm (chẳng hạn như, niềm tin mãnh liệt của Dana vào 'nhân viên năng suất').

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO LINH HOẠT

Chúng tôi thường lập luận rằng các công ty vượt trội thành công vì được tổ chức để những con người bình thường có cơ hội đạt nỗ lực phi thường. Thật khó mà tưởng tượng được rằng các công ty trị giá hàng tỷ đô-la như thế lại gồm nhiều nhân viên khác xa với tiêu chuẩn chung. Song có một phạm trù, trong đó các công ty vượt trội đã thật sự có được khả năng lãnh đạo phi thường, đặc biệt là trong buổi đầu công ty mới thành lập.

Khả năng lãnh đạo bao hàm nhiều nhân tố. Nhà lãnh đạo cần kiên trì để có thể khơi dậy các ý tưởng đem lại lòng nhiệt tình trong các bộ phận của tổ chức. Ngoài ra, họ còn phải có năng lực chuyển đổi sự tập trung của tổ chức thông qua ngôn ngữ của các hệ thống quản lý. Nhà lãnh đạo thay đổi lịch làm việc sao cho các ưu tiên mới xuất hiện được chú ý đến một cách đầy đủ. Công việc lãnh đạo trở nên hữu hình khi các vấn đề diễn biến theo chiều hướng xấu, và vô

hình khi mọi việc tô´t đẹp. Nhà lãnh đạo giỏi sẽ xây dựng một tập thể trung thành có tiê´ng nói chung. Họ sẵn sàng lă´ng nghe và thường xuyên khích lệ, tạo được lòng tin cho nhân viên. Nhà lãnh đạo sẽ trở nên nghiêm khă´c khi câ`n thiê´t và chỉ đôi khi sử dụng quyê`n lực. Phâ`n lớn các hành động nói trên là những gì mà nhà nghiên cứu khoa học chính trị James MacGregor Burns đúc kê´t lại trong tác phẩm Leadership (Lãnh đạo), ông gọi đó là “lãnh đạo theo kiểu truyê`n thô´ng”. Chúng là những hoạt động câ`n thiê´t của nhà lãnh đạo. Song Burns cũng thừa nhận một hình thức lãnh đạo khác, hiê´m gặp hơn, mà ông gọi là “lãnh đạo linh hoạt“- lãnh đạo dựa trên nhu câ`u của con người vê` ý nghĩa hành động cũng như tạo ra được mục tiêu cho tổ chức. Chúng tôi chă´c chă´n ră`ng môi trường văn hóa của hâ`u hê´t công ty vượt trội mà hiện giờ đang đáp ứng được “các nhu câ`u phi lý của con người”, như đã mô tả trong chương này – có thể bă´t nguô`n từ khả năng lãnh đạo linh hoạt ở vào một thời điểm nào đó trong thời gian tô`n tại của công ty. Ngày nay, môi trường văn hóa của các công ty này mạnh mẽ đê´n mức nhu câ`u vê` sự lãnh đạo linh hoạt không còn thường xuyên, liên tục nữa, chúng tôi lo ngại ră`ng những môi trường văn hóa như thê´ sẽ không thể phát triển nê´u trong lịch sử của công ty không tô`n tại loại lãnh đạo nói trên, nhâ´t là khi công ty còn ở quy mô tương đô´i nhỏ.

Nhà lãnh đạo linh hoạt yêu thích những điê`u tỉ mỉ và vụn vặt. Song hơi khác ở chỗ, đó là những mẹo vặt của một nhà sư phạm, một người từng trải và một nhà ngôn ngữ học – quan tâm đê´n việc định hình giá trị, sáng tạo nên các ý nghĩa. Công việc của ông khó khăn hơn công việc của nhà lãnh đạo truyê`n thô´ng bởi lẽ ông là một nghệ sĩ thực thụ. Xét cho cùng, các nhà lãnh đạo linh hoạt vừa là người khơi gợi vừa là người minh họa cho nhu câ`u cao quý đang gă´n kê´t tâ´t cả chúng ta lại với nhau. Đô`ng thời, ông cũng tạo ra sự nhâ´t quán để hỗ trợ cho một hay hai giá trị siêu việt của mình. Không có cơ

hội nào bị coi là quá nhỏ nhặt, không có diễn đàn nào bị coi là không quan trọng, không có thính giả nào là quá nhỏ nhoi.

Burns đã trình bày rất thuyết phục về nhu cầu cần phải có ở một nhà lãnh đạo để giúp cho thuộc cấp vượt lên giới hạn của những nhiệm vụ thường ngày. Ông bắt đầu bằng việc đổ lỗi cho các sinh viên của ngành quản trị vì đã bị quyền lực ám ảnh, và cho rằng quan tâm quá nhiều tới quyền lực sẽ khiến họ sao nhãng nhiệm vụ quan trọng mà mục tiêu chính đề ra. Ông cho rằng: "Giá trị cốt lõi đó không bị hầu hết các học thuyết đánh giá thấp. Khả năng lãnh đạo linh hoạt được thực thi khi con người có động lực chắc chắn thúc đẩy hành động trong tình trạng đang cạnh tranh hay mâu thuẫn với những người khác." Vì thế ông đưa ra một định nghĩa cô đọng về khả năng lãnh đạo linh hoạt như sau:

Khả năng lãnh đạo linh hoạt diễn ra khi nào một hay nhiều người cam kết gắn bó với những người khác sao cho các nhà lãnh đạo lẫn nhân viên cùng thúc đẩy lẫn nhau để có thể kích thích động cơ cũng như nâng cao tinh thần. Mục tiêu của họ – ban đầu có thể tách biệt nhưng liên quan tới nhau – dần dần trở nên thống nhất. Người ta đã dùng nhiều tên khác nhau để gọi khả năng lãnh đạo như thế: nâng cao hơn, động viên, tạo cảm hứng, hưng phấn, cổ vũ, cảm hóa. Tất nhiên, mối quan hệ có thể mang tính chất tinh thần. Bên cạnh đó, khả năng lãnh đạo linh hoạt có thể cải thiện hành vi của con người cũng như khát vọng của chính nhà lãnh đạo đó, và do đó tạo được một hiệu quả cải tạo đối với hai bên... Sự lãnh đạo linh hoạt phải năng động theo nghĩa tự bản thân nhà lãnh đạo cũng phải tham gia vào mối quan hệ với nhân viên khiến họ cảm thấy "được nâng lên cao hơn", giúp bản thân họ tích cực hơn, và do đó tạo nên những cán bộ lãnh đạo mới.

Cũng như các tác giả khác, Burn tin rằng các nhà lãnh đạo cần chú ý đến một số nhu cầu vô thức: "Nguyên tắc cơ bản là một

quá trình rất khó nắm bắt, nói chung, đó là quá trình biến những gì ở các nhân viên đang ở dạng vô thức thành dạng ý thức". Mao Trạch Đông là một ví dụ, Burns bình luận: "Thiên tài đích thực của ông ta là ở chỗ hiểu biết cảm xúc của người khác". Nhà tâm lý học kinh doanh Abraham Zaleznick cũng nêu ra quan điểm tương tự khi đối lập nhà lãnh đạo và nhà quản lý: "Các nhà quản lý thích làm việc với mọi người hơn; trong khi các nhà lãnh đạo là những người có vai trò kích thích cảm xúc." Nghiên cứu của nhà Tâm lý học David McClelland, trong tác phẩm Power (Quyền lực):

"Qua thí nghiệm, chúng tôi muốn tìm hiểu chính xác xem các thành viên của một nhóm thính giả cảm thấy như nào khi tiếp xúc với một nhà lãnh đạo có quyền lực... Qua đó, tinh thần của họ được nâng cao và củng cố mạnh mẽ hơn. Điều này có nghĩa là cách giải thích truyền thống về ảnh hưởng của nhà lãnh đạo lên các thuộc cấp là không hoàn toàn chính xác. Nhà lãnh đạo không cưỡng ép thuộc cấp phải phục tùng và đi theo mình bằng cách áp đặt hay thuyết phục họ... Trong thực tế, ông gây ảnh hưởng bằng cách củng cố và gọi cảm hứng cho người nghe... Nhà lãnh đạo làm trỗi dậy lòng tin của các nhân viên. Họ cảm thấy có khả năng hơn để hoàn thành bất kỳ mục tiêu nào mà ông ta chia sẻ cùng họ."

Khi tìm hiểu về một trong những luận điểm quan trọng của Burns, hiện tượng cộng sinh giữa nhà lãnh đạo và nhân viên, chúng tôi thấy có hai yếu tố đặc biệt nổi bật trong hiện tượng này: sự tin cậy và sự sôi nổi. Yếu tố thứ nhất, sự tin cậy, chúng tôi thấy rằng các công ty đi hàng đầu được lãnh đạo bởi những người có nhiệm vụ liên quan đến mặt hàng kinh doanh – các kỹ sư điện tử tại HP hay Maytag, các kỹ sư cơ khí tại Flour hay Bectel. Các công ty thành công vượt trội hiếm khi được lãnh đạo bởi các nhà lãnh đạo là kế toán hay luật sư. Yếu tố thứ hai, sự sôi nổi, Howard Head – nhà sáng chế và kinh doanh, cha đẻ của ván tuyết Head và vợt

tennis Prince – đã nói rằng: “Bạn hãy tin vào điều không thể”. Tại HP, tiêu chuẩn để chọn nhà quản lý là khả năng tạo ra sự sôi nổi.

Ngoài ra, James Brian Quinn còn là một học giả nghiên cứu về những vướng mắc trong việc tìm và định hình các giá trị và mục tiêu chiến lược mang tính bao quát nhất. Quinn dẫn lời một tổng giám đốc công ty sản xuất hàng tiêu dùng: “Dần dà chúng tôi khám phá ra rằng mục tiêu hữu hiệu nhất là phải dẫn đầu trong một số lĩnh vực nào đó. Giờ đây, chúng tôi thường xuyên hỗ trợ nhân viên phác họa mục tiêu, xác định nhân tố quan trọng nhất, và cách thức để dẫn đầu trong các lĩnh vực đã lựa chọn. Bạn sẽ kinh ngạc khi thấy điều đó gợi cảm hứng cho nhân viên nhiều đến thế nào.”

Warren Bennis đã gọi nhà lãnh đạo linh hoạt là “nhà kiến trúc xã hội”. Những điều luận giải trên đây về công ty thành công vượt trội thực ra đã được Chester Barnard và Philip Selznick nhắc tới nhiều năm trước. Năm 1957, Philip đã xuất bản một cuốn sách ít được giới học thuật chú ý, mang tựa đề *Leadership and Administration* (Lãnh đạo và quản lý), trong đó ông viết:

“Cấu trúc bên trong của mục tiêu chính là thách thức cho tính sáng tạo, vì nó cải tạo con người và tập thể từ chỗ chỉ là những đơn vị mang tính kỹ thuật, trung lập trở thành những người tham gia mang một dấu ấn đặc biệt, có sự gắn bó rõ ràng. Nói tóm lại, đây là một quá trình giáo dục. Quả thực, nhà lãnh đạo phải làm chủ các kỹ năng của một nhà giáo dục... Nghệ thuật lãnh đạo sáng tạo là nghệ thuật xây dựng định chế, là sự tái tạo các chất liệu con người và kỹ thuật để hình thành nên các giá trị mới mẻ và bền vững... Thể chế hóa là sự truyền một giá trị vượt qua những yêu cầu kỹ thuật thuần túy của công việc. Việc đánh giá cao bộ máy xã hội vượt qua vai trò kỹ thuật của nó là sự phản ánh phương pháp độc đáo mà nó dùng để thỏa mãn các nhu cầu cá nhân hay tập thể. Bất cứ khi nào một cá nhân trở nên gắn bó với một tổ chức hay với một lề

lối trong công việc với tư cách là một con người bình thường, kết quả có được sẽ là sự đánh giá cao thiết chế vì chính lợi ích của thiết chế đó. Đứng trên quan điểm của người cam kết gắn bó, tổ chức giờ đây đã được chuyển hóa từ một công cụ có thể sử dụng thành một nguồn làm thỏa mãn nhu cầu quý giá của cá nhân... Do đó, nhà lãnh đạo linh hoạt trước hết phải là một chuyên gia trong việc khuếch trương và bảo vệ các giá trị.

Chúng tôi đã nói quá nhiều về việc ca tụng giá trị, nên có lẽ chúng tôi nên tạm dừng để tìm hiểu xem đó là giá trị gì? Có lẽ đó là: "Người dẫn đầu" trong bất cứ lĩnh vực gì, như James Brain Quinn phát biểu, hoặc là người "trung thực với giá trị thẩm mỹ", như Walter Hoving đã nói về bản thân và công ty Tiffany's. Có lẽ đó là Ray Kroc của McDonald's nhìn thấy "vẻ đẹp trong chiếc bánh Hamburger", hoặc là "lòng tôn trọng cá nhân" của Watson ở IBM, hay niềm tin của Dana vào người "nhân viên tài năng" hay như câu nói "Dịch vụ thay thế phụ tùng trong vòng 48 giờ ở bất cứ nơi nào trên thế giới" ở Catepillar. Chuyện cũ rích ư? Chỉ cũ, nếu chúng ta nghi ngờ nó. Các giá trị ấy đang làm chức năng cải tạo cho các công ty tồn tại bằng chính các giá trị ấy.

Phần lớn cuộc thảo luận của chúng tôi tiến tới các vấn đề lớn, chẳng hạn như việc tạo ra mục tiêu có chức năng cải tạo. Đây là vấn đề lớn, đồng thời cũng mang tính thực tiễn. Chúng tôi đã lập luận rằng con người là một động vật phi lý trí rất rõ nét. Song quản lý trong thực tế lại hiếm khi quan tâm đến nhược điểm trên.

Tuy nhiên, lãnh đạo của các công ty thành công vượt trội lại quan tâm đến việc đó – dù vô tình hay cố ý. Kết quả mang lại là một hiệu suất công việc cùng khả năng đóng góp ở mức độ cao hơn từ những con người "trung bình". Quan trọng hơn, đối với xã hội và các công ty, là các định chế này tạo ra các môi trường giúp con người có thể nuôi dưỡng, phát triển lòng tự trọng và nhiệt tình tham gia đóng

góp cho công ty và cho xã hội. Trong khi đó, phần lớn các công ty kém vượt trội hơn lại hành động một cách bảo thủ, ngược lại hoàn toàn các yếu tố mà chúng tôi mô tả ở đây. Thất bại thay vì thành công, thái độ tiêu cực hơn là củng cố tích cực, hướng dẫn bằng cách lập ra hàng đống quy tắc hơn là sử dụng các câu chuyện huyền thoại, cưỡng chế và kiểm tra hơn là ban cho nhân viên một ý nghĩa và một cơ hội để thăng tiến, và lãnh đạo chính trị hơn là lãnh đạo theo đạo lý.

Phần III
Trở về với những nguyên tắc căn bản

4. Quản lý sự mơ hồ và nghịch lý

Tiêu chuẩn để đánh giá trí thông minh siêu tuyệt là khả năng tư duy hai ý tưởng đô´i nghịch nhau cùng một lúc, nhưng vẫn giữ được khả năng hoạt động.

—F. Scott Fitzgerald

Khi điểm qua tám đặc trưng cho tính vượt trội trong quản lý, một sô´ nhà quản lý đã bình luận ră`ng các đặc điểm đó xem ra khá lý thú, nhưng không nhâ´t thiê´t phải coi là cơ bản – vì chúng không giải thích được tại sao các công ty thành công vượt trội lại đạt thành quả tuyệt vời đê´n thê´. Chúng tôi nghĩ ră`ng cách suy nghĩ â´y là sai lâ`m. Mặt khác đa sô´ các nhà lãnh đạo, kể cả những người khôn ngoan và thành thạo trong kinh doanh, đang điê`u hành công việc dựa trên một cơ sở lý luận đã quá lỗi thời. Điê`u này cũng dễ hiểu. Đó là do các lý thuyê´t mới phâ`n lớn còn tô´i tăm, chỉ liên kê´t với "thê´ giới thực tại" bă`ng sự ngụ ý, điển hình như trường hợp lý thuyê´t vê` sự lãnh đạo.

Như vậy, để hiểu được mô´i quan hệ giữa thành quả của các công ty thành công vượt trội và tám đặc điểm đã nêu, chúng ta câ`n có một lý thuyê´t mới mẻ hơn. Và đây chính là điê`u mà chúng tôi muô´n cung câ´p. Trong chương này, chúng tôi sẽ cô´ gă´ng kê´t hợp một sô´ đóng góp mới trong việc phát triển lý thuyê´t quản lý và những ý

nghĩa tiềm ẩn về mặt lý thuyết chứa đựng bên trong số liệu của các công ty thành công vượt trội.

Song chúng ta hãy tạm thời quay trở lại với mô hình thuần lý. Các lý thuyết quản lý truyền thống rất hấp dẫn vì chúng phát biểu một cách thẳng thắn, không mơ hồ hay mâu thuẫn! Mặt khác, thực tế lại không giống như thế (Điều lý thú là, một đồng nghiệp Nhật Bản đã phê phán kịch liệt bản báo cáo mà chúng tôi chuẩn bị cho thân chủ của ông. Ông lo ngại rằng thân chủ của ông sẽ hoài nghi bất cứ thứ gì quá rõ ràng minh bạch như thế). Chúng tôi thấy, điều hấp dẫn là thế giới khoa học đang diễn tiến theo những chiều hướng mâu thuẫn, tương tự với các chiều hướng mà chúng tôi đang quan sát thấy được và đang giả định cho thế giới của lý thuyết quản lý. Chẳng hạn, ánh sáng thoạt đầu được coi là một chuỗi chuyển động của các hạt, sau này các nhà khoa học khám phá ra rằng ánh sáng là các sóng. Tuy nhiên, vừa chấp nhận quan niệm ánh sáng là sóng thì bằng chứng mới của lý thuyết hạt lại rộ lên. Nhưng nếu ánh sáng quả thực do các hạt hợp thành, thì nó phải có khối lượng, và do đó không thể truyền đi với vận tốc ánh sáng. Một ví dụ khác, Heisenberg đã chứng minh rằng bạn chỉ có thể biết được vị trí của một hạt điện tử hoặc khối lượng của nó, chứ không thể biết cả hai thứ cùng một lúc. Ở đây, ta thấy khoa học thuần lý đang bị lạc vào mê cung của sự mơ hồ, trong đó các nhà vật lý nguyên tử sử dụng các từ ngữ như "sức mê hoặc", "sự xa lạ", "phản vật chất", và "quark" để mô tả về các hạt.

Khoa học sẽ dễ hiểu hơn khi chúng ta có thể lĩnh hội được chúng. Các nguyên tắc chỉ là những ẩn dụ xuất phát từ thế giới mà chúng ta đã biết – các sự vật mà chúng ta đã sờ, đã nhìn hay đã ngửi được. Đó cũng là lý do giải thích cho lý thuyết về lực hấp dẫn trong cấu trúc nguyên tử do Niels Bohr khởi xướng: nguyên tử cũng giống như một hệ mặt trời, gồm một hạt nhân với các hạt điện tích xoay quanh

nó, giống như các hành tinh xoay quanh mặt trời. Tuy nhiên, cách nhìn ấy không giúp chúng ta hiểu rõ bản chất của nguyên tử bởi lẽ, khoa học đã chứng minh rằng nguyên tử không giống với hệ mặt trời. Tương tự, thế giới quản lý có vẻ dễ hiểu hơn khi chúng ta so sánh chúng với thế giới quân sự, sự so sánh này chỉ mang tính ẩn dụ khi nói về cơ cấu quản lý trong thế kỷ XX. Song ngay cả ở đây, sự tương đồng lại cũng không thật sự ổn định khi chúng ta cố gắng tìm hiểu một điều phức tạp hơn, chẳng hạn, một trung đoàn hỏa lực của địch. Trong tác phẩm *Good-bye, Darkness* (Giã từ bóng tối), William Manchester có nhắc đến chuyện các cựu binh thủy quân lục chiến cười chế giễu viên trung úy trẻ nhiệt tình nhưng chưa có kinh nghiệm chiến trường – lẫn mệnh lệnh – mới tốt nghiệp từ trường sỹ quan, là những người sẽ chỉ huy họ dập tắt hỏa lực quân thù. Nhiều sĩ quan trẻ đã tự mình xông pha chiến trận, và vĩnh viễn không bao giờ trở về. Như vậy, tất cả các chiến binh đều biết rằng, cái gọi là mô hình quân sự – mệnh lệnh và thi hành – không phải lúc nào cũng đúng, ngay cả trong quân đội. Chúng ta cần một cái gì đó hoàn hảo hơn nếu thật sự muốn hiểu rõ vấn đề. Không may là, cụm từ "hoàn hảo hơn" không có nghĩa là "dễ dàng hơn", cho dù sau này có thể chúng sẽ dễ hơn, khi kiến thức được cải thiện. Như chúng ta đã thấy, đợt sóng mới của tư tưởng quản lý dẫn ta đến một thế giới mơ hồ, đầy nghịch lý – giống hệt như thế giới của khoa học – song chúng tôi nghĩ rằng các luận điểm của tư tưởng mới hữu ích hơn và thực tiễn hơn. Quan trọng hơn, chúng tôi nghĩ rằng nếu các công ty thành công vượt trội sẽ hiểu rõ được vấn đề khi họ biết cách kiểm soát sự nghịch lý.

Người ta đã vẽ ra vô số sơ đồ mô tả sự phát triển của các lý thuyết quản lý. Tuy nhiên, phù hợp và hữu ích nhất với các tiêu chí mà chúng tôi đưa ra là mô hình do Richard Scott thuộc Đại học Stanford đề xuất. Scott phác thảo ra bốn thời kỳ chính của quá trình phát triển lý thuyết và thực tiễn quản lý. Mỗi thời kỳ được xác

định dựa trên sự tổ hợp duy nhất các yếu tố trên một hệ thống dòng kẻ hai chiều. Để minh họa điều này, hãy nghĩ đến cụm từ “khép kín” và “mở rộng” và bên kia là “thuần lý”và “xã hội”. Bây giờ, hãy nhìn vào dòng thứ nhất, đi từ “khép kín” đến “mở rộng”. Dòng này xuất phát từ quan niệm có tính cơ học về tổ chức (khép kín) đến quan niệm về cấu trúc (mở rộng). Đối lập với quan niệm đang thống trị hiện nay, các nhà lý luận về quản lý trong những năm 1960 đã không quan tâm đến môi trường, cạnh tranh, thị trường, hoặc bất cứ điều gì nằm ngoài tổ chức. Họ có một thế giới quen thuộc, đó là thế giới của “hệ thống khép kín”. Quan niệm này, cho dù ngày nay bị coi là thiển cận, tập trung vào những gì cần thiết để tối ưu hóa tài nguyên bằng cách chỉ quan tâm đến những gì diễn ra bên trong một công ty. Quan điểm ấy được duy trì mãi cho đến năm 1960, khi các nhà lý luận bắt đầu nhìn nhận thấy rằng động thái bên trong tổ chức được hình thành do các biến cố đến từ bên ngoài. Khi đó, việc quan tâm đến tác động của các lực lượng bên ngoài đối với việc vận hành bên trong tổ chức, đã chính thức khai mở thời kỳ “hệ thống mở”.

Chiều thứ hai trong hệ thống của Scott là từ “thuần lý” đến “xã hội”. “Thuần lý” ở đây nghĩa là có những mục tiêu và mục đích cho tổ chức, và những mục tiêu và mục đích này có thể xác định được rõ ràng. Chẳng hạn, nếu công ty của bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực khai mỏ, mục tiêu của bạn phải là tối đa hóa lợi nhuận từ các hầm mỏ hiện tại và các hoạt động khai thác trong tương lai. Nếu chúng ta xem các mục đích và các hàm số mục tiêu nói trên là có sẵn, thì ban lãnh đạo cấp cao chỉ việc lựa chọn các phương tiện hiệu quả nhất để hoàn thành các mục tiêu. Các quyết định thuần lý có thể được mô tả trên biểu đồ theo cách như vậy. Mặt khác, “xã hội” có nghĩa là nhìn nhận sự hỗn loạn trong việc quyết định các mục tiêu và hàm ý rằng sự lựa chọn mục tiêu không mang tính chất rõ ràng hoặc mang tính suy diễn (Chẳng hạn, trong ví dụ của chúng tôi trong

ngành kinh doanh khai thác mỏ, “tô´i đa hóa” nghĩa là gì? “Thu nhập được tính toán” ra sao – liệu chúng ta có đang tự giới hạn mình vào việc khai khoáng hay không? – và làm thê´ nào để đưa ra các quyê´t định cụ thể đô´i với một mục tiêu trừu tượng?) Quan niệm của xã hội giả định ră`ng, các quyê´t định đô´i với mục tiêu là sự chọn lựa có giá trị, chứ không phải là những chọn lựa mang tính máy móc. Những sự chọn lựa như thê´ không thực hiện bă`ng tư duy minh bạch mà bă`ng liên kê´t xã hội, bă`ng những mô hình quen thuộc trong quá khứ và các động thái khác tác động đê´n con người lao động trong tập thể.

Xuâ´t hiện bô´n thời kỳ rõ rệt khi hai trục nói trên được xê´p kê` nhau (xem hình vẽ trang bên). Thời kỳ thứ nhâ´t từ năm 1900 đê´n khoảng 1930, và đó là thời kỳ “hệ thô´ng khép kín – tác nhân thuâ`n lý”. Hai người đê` xướng chủ yê´u của lập trường lý luận thời kỳ này là Max Weber và Frederick Taylor. Weber là một nhà xã hội học người Đức. Ông quan niệm ră`ng tổ chức quan liêu – đưa ra mệnh lệnh bă`ng quy tă´c – là hình thức hiệu quả nhâ´t của trong tổ chức của con người. Taylor, một người Mỹ, đã thử thách lý thuyê´t của Weber bă`ng kỹ thuật nghiên cứu thời gian và chuyển động. Bước đột phá của trường phái Weber – Taylor đã gợi ý ră`ng, nê´u có thể nghiên cứu và làm chủ một tập hợp nhâ´t định các quy tă´c và kỹ thuật – quy tă´c vê` sự phân chia công tác, vê` phạm vi kiểm soát tô´i đa, vê` sự tương xứng giữa quyê`n hành và trách nhiệm – thì khi đó các vâ´n đê` chủ yê´u trong công tác quản lý các tập thể đông đảo ít nhiê`u sẽ được giải quyê´t triệt để.

Dĩ nhiên, giâ´c mơ của Weber và Taylor không thể thực hiện được, và trong giai đoạn từ 1930 đê´n 1960, “hệ thô´ng khép kín – tác nhân thuâ`n lý” được thay thê´ bă`ng “hệ thô´ng khép kín – tác nhân xã hội”. Những người có ảnh hưởng lớn của thời kỳ này là Eltor Mayo, Dougles McGregor, Chester Barnard và Philip Selznick.

Mayo là một nhà tâm lý lâm sàng thuộc Đại học Harvard, ông được coi là người khai sinh ra các thí nghiệm Hawthorne nổi tiếng. Mặc dù chỉ là các thí nghiệm khảo sát bình thường, song ban đầu chúng lại khá phù hợp với lý thuyết mà Taylor đưa ra về nhiều phương diện. Các thí nghiệm chủ yếu diễn ra tại nhà máy Hawthorne thuộc công ty Western Electric tại Circero, bang Illinois, và mục đích là để thử nghiệm các tác động của điều kiện lao động đối với năng suất.

Song một loạt biến cố xảy ra đã phá vỡ nền tảng lý thuyết của Taylor. Điển hình là ví dụ về mức độ chiếu sáng mà chúng ta đã nhắc đến trước đây: tăng cường chiếu sáng, năng suất tăng lên; giảm bớt chiếu sáng, năng suất vẫn tăng lên. Vậy điều gì đã xảy ra? Các cuộc thí nghiệm tìm kiếm lời giải đáp tiếp tục được tiến hành trong suốt một thập niên sau đó, song kết quả thu được vẫn khiến người ta cảm thấy bối rối! Rất nhiều quan điểm được đưa ra. Tuy nhiên, lời giải thích phù hợp nhất đó là: sự quan tâm tích cực đến nhân viên ảnh hưởng rất nhiều năng suất. Điều đó đã tác động rất nhiều đến số liệu của chúng tôi về các công ty thành công vượt trội. Công ty Hewlett-Packard rất coi trọng sáng kiến của nhân viên, và các hệ thống của công ty thể hiện sự quan tâm tới các sáng kiến đó (chẳng hạn như biểu dương sáng kiến) – chính là minh chứng cho điều đó.

Mayo và các học trò đã khởi xướng bộ môn tâm lý xã hội công nghiệp. Chiến tranh Thế giới thứ Hai đã kích thích sự phát triển của lĩnh vực này. Nhiều lĩnh vực khác như huấn luyện nhóm và chọn lựa lãnh đạo cũng bắt đầu nở rộ. Khi chiến tranh kết thúc, Douglas McGregor đã phát triển lý thuyết X và lý thuyết Y, hai quan niệm đối nghịch nhau, một bên quan niệm rằng công nhân vốn lười biếng và cần phải được lãnh đạo. Lý thuyết còn lại thì cho rằng công nhân có tinh thần sáng tạo và phải được giao phó

trách nhiệm. Trong lời tựa cuốn sách nhan đề The Human side of Enterprise (tạm dịch: Yếu tố con người trong doanh nghiệp)”. Tác phẩm nhấn mạnh rằng yếu tố con người trong xí nghiệp chính là “tổng thể của một bộ phận” và các giả định trên lý thuyết về việc kiểm soát nguồn nhân lực sẽ quy định tính chất của xí nghiệp”. McGregor cực lực phê phán phương pháp tiếp cận thuần lý của Taylor. Ông giận dữ nói rằng: “Lý luận tổ chức truyền thống luôn coi quyền lực là công cụ chủ yếu, không thể thiếu được của sự kiểm soát quản lý.” McGregor lưu ý rằng, trong thực tế quyền lực chỉ là một trong nhiều hình thức của ảnh hưởng xã hội, và kiểm soát xã hội, nhưng đáng buồn là cả giới học thuật và giới quản lý lại coi quyền lực là khái niệm tuyệt đối, chứ không phải là tương đối.

BỐN GIAI ĐOẠN
CỦA LÝ LUẬN VÀ CÁC NHÀ LÝ LUẬN CHỦ ĐẠO

	Hệ thống khép kín	Hệ thống mở
Tác nhân thuần lý	I 1900 -1930 Weber Taylor	III 1960 – 1970 Chandler Lawrence Lorsch
Tác nhân xã hội	II 1930 – 1960 Mayo et al, McGregor Barnard Selznick	IV 1970 – ? Weick March

McGregor gọi lý thuyết X là “Sự tầm thường của đám đông”. Các tiền đề của nó là:

1. Bản chất của con người là không thích làm việc và tìm cách né tránh công việc nếu có thể.

2. Do đó, con người cần phải được kiểm soát, điều khiển, và răn đe bằng hình phạt. Có như vậy họ mới thật sự nỗ lực hướng đến các mục tiêu của tổ chức.

3. Con người thích được người khác điều khiển, thích trốn tránh trách nhiệm, ít tham vọng, và coi sự an toàn trên hết.

McGregor lập luận rằng lý thuyết trên không phải là vô căn cứ, "mà trên thực tế đó là một lý thuyết đã gây ảnh hưởng khá rõ nét lên chiến lược quản lý trên phạm vi rộng của nền công nghiệp Mỹ".

Ngược lại lý thuyết Y giả định rằng:

1. Tổn hao thể chất và tinh thần trong lao động cũng mang tính tự nhiên giống như khi chúng ta chơi đùa hay nghỉ ngơi – về bản chất, con người không phải là không thích làm việc.

2. Kiểm soát và răn đe trừng phạt không phải là những công cụ duy nhất giúp mang lại nỗ lực hướng đến mục tiêu của tổ chức.

3. Sự cam kết gắn bó với các mục tiêu là phần thưởng gắn liền với thành quả của họ – phần thưởng quan trọng nhất trong các phần thưởng nêu trên là sự thỏa mãn bản ngã và có thể là sản phẩm trực tiếp của nỗ lực hướng đến những mục tiêu của tổ chức.

4. Trong những điều kiện thích hợp, con người học tập không chỉ để chấp nhận mà còn để tìm kiếm trách nhiệm.

5. Sức tưởng tượng, sự khôn khéo và khả năng sáng tạo trong việc giải quyết những vấn đề tổ chức của con người là khá rộng rãi chứ không hề hạn chế.

Lý thuyết của McGregor sau này được phát triển thành trường phái quản lý "quan hệ con người" và là tâm điểm gây tranh cãi trong suốt thập kỷ vừa qua. Thất bại lớn nhất trong lý thuyết của

McGregor chính là việc nó không thể trở thành một đối trọng với mô hình thuần lý.

Trong khi mô hình thuần lý là sự vận hành nối kết từ cấp trên xuống cấp dưới thì mô hình xã hội, như các học trò của McGregor đã đề xuất, là sự vận hành theo hướng ngược lại, nghĩa là từ cấp dưới lên cấp trên. McGregor đã phát biểu: “Các giả định của lý thuyết Y không phủ nhận quyền lực, mà chỉ phủ nhận quan điểm cho rằng quyền lực thích hợp với mọi mục tiêu và trong mọi tình huống.”

Có lẽ đến đây, chúng ta đã bắt đầu nhận ra, cho dù mới chỉ là mơ hồ chưa rõ nét, một luận đề trung tâm đã giúp cho các công ty thành công vượt trội trở nên vĩ đại. Xét về bề ngoài, lý thuyết X và lý thuyết Y hoàn toàn đối lập nhau. Bạn phải lựa chọn cái này hoặc cái kia. Khi là một nhà lãnh đạo, bạn sẽ vừa phải độc đoán lại vừa dân chủ. Thật ra, bạn chẳng là gì trong hai thứ, song lại là cả hai cùng một lúc. Những người như Watson (IBM), Kroc (McDonald’s) và một vài người khác nữa, đã là những người đi tiên phong trong việc dẫn dắt sáng kiến và góp ý của hàng chục nghìn người, cung cấp cơ hội học tập và phát triển cho tất cả các nhân viên cũng như đối xử với họ như những thành viên trong gia đình. Khi thi hành chính sách mở cửa của mình, Waston khá mềm mỏng đối với công nhân; các nhân viên quản lý dưới quyền ông hiếm khi phản bác thành công khiếu nại do những người công nhân đưa ra. Tuy nhiên, tất cả các nhà quản lý đó đều rất nghiêm khắc. Họ không bao giờ nhân nhượng với các giá trị chủ đạo về dịch vụ khách hàng và chất lượng bị vi phạm. Như vậy, trong họ vừa tồn tại sự quan tâm chăm sóc cũng như sự nghiêm khắc đối với nhân viên.

Chester Barnard và Philip Selznick có thể coi là những nhà lý luận có tầm ảnh hưởng hơn McGregor và Mayor. Theo quan điểm của chúng tôi, tác phẩm của Barnard và Selznick đã bị các nhà quản lý

thực tiễn bỏ qua một cách đáng tiếc. Sau một thời gian giữ chức vụ tổng giám đốc công ty Bell ở New Jersey, Barnard đã quay trở lại Đại học Harvard để tiến hành nghiên cứu những gì đúc rút được khi còn ở Bell, và viết ra cuốn *The Functions of the Executive* (Các chức năng của nhà quản lý) vào năm 1938. Sự cô đọng của tác phẩm là một trong những yếu tố khiến nó hầu như không được chú ý. Mặc dù vậy, nó vẫn được coi là một tượng đài kinh điển. Kenneth Andrews ở Đại học Harvard trong lời mở đầu cho ấn bản kỷ niệm lần thứ 30 ngày tác phẩm ra đời (1968), đã viết: “Ba mục tiêu của Barnard đầy tham vọng. Như ông đã viết trong lời tựa, mục đích trước hết là để cung cấp một lý thuyết toàn diện về hoạt động hợp tác (co-orperative behavior) trong tổ chức. Sự cộng tác xuất phát từ nhu cầu cá nhân nhằm hoàn thành các mục tiêu mà một mình cá nhân ấy thì không thể thực hiện được”.

Mayo, McGregor, cùng những người khác, kể cả Barnard, đều cố gắng khơi dậy những nỗ lực cao nhất của các nhân viên, song chỉ riêng Barnard là cảm nhận được vai trò của các nhà quản lý trong việc đi ngược lại những quan điểm truyền thống, biến tất cả điều đó thành hiện thực. Barnard kết luận rằng nhà quản lý phải là người bảo đảm có được sự gắn bó cam kết và quản lý tích cực tổ chức chính thức. Và ông phải làm điều này trong khi vẫn phải bảo đảm rằng tổ chức vẫn hoàn thành được các mục tiêu kinh tế của mình. Quan điểm của Barnard có lẽ là luận giải hoàn thiện đầu tiên về quá trình quản lý.

Barnard cũng là người đầu tiên bàn luận về vai trò quan trọng của giám đốc với tư cách là người định hình và quản lý các giá trị chung trong một tổ chức: “Các chức năng chủ yếu của giám đốc là, trước hết, cung cấp hệ thống thông tin; thứ hai, bảo đảm cho những nỗ lực cần thiết; và cuối cùng, đề ra và xác định mục tiêu”. Barnard cũng nói rằng các giá trị và mục tiêu của tổ chức được

xác định bằng những gì các nhà quản lý làm nhiều hơn từ những gì họ nói. “Tôi đã chứng minh rõ ràng, nói đúng ra, mục tiêu nên được thực hiện bằng hành động chứ không phải bằng lời lẽ”. Ông còn nhấn mạnh rằng, để đạt được hiệu quả, mục tiêu phải được tất cả mọi người trong tổ chức chấp nhận. Trong các công ty thành công vượt trội, chúng tôi thấy điều này hoàn toàn đúng. Các giá trị đều rõ ràng; và tất cả các nhân viên hiểu rõ.

Có lẽ thiên tài của Barnard biểu lộ rõ rệt nhất trong việc nhấn mạnh đặc biệt vào công tác quản lý tổng thể.

Quan niệm truyền thống về tổng thể là điều chưa rõ ràng, và thật ra chưa có quan niệm đó một cách hiệu quả. Chức năng kiểm soát bị chi phối bởi những khía cạnh đặc biệt như kinh tế, chính trị, tôn giáo, khoa học, công nghệ, và không bảo đảm có được thành quả cao nhất, thường gặp thất bại, hoặc thành quả cao nhất luôn luôn bị đe dọa. Rõ ràng là, cuộc khủng hoảng do không thể cân bằng tất cả các nhân tố chính là cơ hội sửa sai cho các nhà quản lý, vốn là những người nắm vững nghệ thuật cảm nhận tổng thể. Một quan niệm rõ ràng và trật tự về tổng thể đều là điều hiếm gặp, thậm chí là hiếm khi có được, trừ một số ít thiên tài quản lý, hoặc một số ít tổ chức quản lý mà nhân viên của họ rất nhạy cảm với tổng thể và được kết hợp một cách hoàn hảo”.

Ngày nay, việc nhấn mạnh đến quản lý tổng thể vẫn còn là một điều đặc biệt.

Hơn một thập kỷ sau khi tác phẩm của Barnard ra đời, Selznick đã công bố một học thuyết tương tự, trong đó ông sáng chế ra các từ như là “khả năng độc đáo” (là điều giúp một công ty nào đó nổi bật lên so với phần lớn các công ty khác).

Chúng tôi xin trích dẫn một đoạn tác phẩm, trong đó Selznick đã mô tả chi tiê´t đặc trưng của tổ chức, khả năng, các giá trị, và sự lãnh đạo. Chúng tôi thâ´y các đặc trưng ông mô tả là điểm cơ bản cho sự thành công của các công ty vượt trội.

"Như vậy, cụm từ 'tổ chức' khiê´n người ta liên tưởng đê´n một hệ thô´ng yê´u kém, không mang tính phi lý của các hành vi được phô´i hợp với nhau một cách có ý thức. Nó cũng khiê´n chúng ta liên tưởng đê´n công cụ có thể phá hủy một công cụ thuâ`n lý khác được thiê´t kê´ để thực thi một công việc. Mặt khác, 'tổ chức' là một sản phẩm tự nhiên của nhu câ`u và áp lực xã hội – một cơ thể có khả năng đáp ứng và thích nghi... Tâ´t cả các từ ngữ được dùng để mô tả định chê´ đê`u quy vê` một quá trình cơ bản – biê´n đổi một thiê´t kê´, mang tính kỹ thuật bao gô`m các khô´i kiê´n trúc thành một cơ thể mang tính xã hội... Tổ chức trở thành định chê´ một khi có được các giá trị... Quá trình â´y sẽ tạo ra một thực thể hoàn toàn khác biệt. Khi quá trình định chê´ hóa tiê´n triển một cách hoàn hảo, thì các quan điểm cũng như thói quen và các mô´i cam kê´t gă´n bó khác sẽ được tổ chức đem lại cho nó một sự nhâ´t thể hóa xã hội sẽ vượt sự phô´i hợp và chỉ huy mang tính hình thức... Chúng ta dễ dàng đô`ng ý với các quan niệm cho ră`ng chức năng của nhà quản lý là tìm kiê´m sự ăn khớp giữa các mục tiêu và công cụ thực thi các mục tiêu â´y. Trong quản lý, luôn tô`n tại một xu hướng mạnh mẽ muô´n chia tách mục tiêu và phương tiện bă`ng cách nhâ´n mạnh đê´n một trong hai yê´u tô´. Sự tôn sùng hiệu quả trong thực tiễn quản lý là một phương thức hiện đại nhă`m tập trung đê´n phương tiện theo hai cách... bă`ng cách duy trì bộ máy vận hành hoặc nhâ´n mạnh đê´n các yê´u tô´ kỹ thuật của tổ chức... Hiệu quả, với tư cách là mục tiêu trong quản lý, giả định ră`ng các mục tiêu đã được ổn định và các tài nguyên đê`u khả dụng. Trong nhiê`u trường hợp, các mục tiêu có thể không được xác định (hoặc) kể cả khi chúng được xác định, các phương tiện câ`n thiê´t vẫn câ`n phải được tạo ra. Sáng tạo ra các phương tiện không

phải chỉ là một vâ´n đê` liên quan đê´n kỹ thuật, mà nó còn bao hàm việc tạo hình dáng các đặc trưng xã hội của tổ chức. Lãnh đạo hiệu quả:

1. Khi lãnh đạo đê` ra nhiệm vụ cơ bản, và
2. Khi lãnh đạo sáng tạo ra một thực thể xã hội có khả năng hoàn thành nhiệm vụ đó.

Di sản của Mayo – McGregor – Barnard – Selznick, di sản vê` con người với tư cách là tác nhân xã hội, là vô cùng to lớn. Bâ´t hạnh thay, như chúng tôi đã ghi nhận, hai người đâ`u tiên đã bị mâ´t uy tín khi học trò của họ đã ngây thơ làm sai lệch quan niệm của họ, và cho đê´n ngày nay, Mayor và McGregor chưa hê` được đông đảo công chúng biê´t đê´n hay tán thưởng. Đặc biệt, hai trong sô´ các phát hiện của chúng tôi (các tương quan giữa sự tự quản và tinh thâ`n doanh nhân và của năng suâ´t thông qua con người) là hoàn toàn phù hợp với McGregor; ba phát hiện vê` đi sâu đi sát, hướng tới giá trị; bám chặt lâ´y lĩnh vực sở trường; và các đặc tính vừa buông lỏng vừa khép chặt phù hợp với quan niệm của Barnard và Selznick. Song vẫn còn thiê´u một điê`u gì đó. Chúng tôi trở lại với cách đặt vâ´n đê` của Scott.

Giai đoạn thứ ba, kéo dài từ khoảng 1960 đê´n 1970, đây có thể coi là một giai đoạn vừa thụt lùi, vừa tiê´n bộ. Scott gọi là thời kỳ "hệ thô´ng mở – tác nhân thuâ`n lý". Thụt lùi là vì nó quay trở lại với các giả thuyê´t cơ học vê` con người. Tiê´n bộ là vì cuô´i cùng các nhà lý luận đã quan niệm một công ty là bộ phận của một thị trường cạnh tranh, được định hình và tạo dựng bởi các lực lượng nă`m ngoài bản thân nó. Một đóng góp còn phôi thai cho thời kỳ này là tác phẩm *Strategy and Structure* (Chiê´n lược và cơ câ´u) của Alfred Chandler. Chandler nhận xét ră`ng các cơ câ´u tổ chức trong các đại công ty như Du Pont, Sears, General Motors, và General Electric

đề u bị lôi kéo theo các áp lực thay đổi của thị trường. Chẳng hạn, Chandler đã chỉ ra sự gia tăng nhanh chóng theo đà đẩy của thị trường trong cả hai công ty Du Pont và General Motors. Ông chứng minh cách nào sự gia tăng nhanh chóng này dẫn đế n việc phải từ bỏ hình thức tổ chức theo chức năng, để hướng tới một hình thức tổ chức theo bộ phận mang tính ghép nố i thoáng hơn giữa các bộ phận

Chandler thực hiện công trình nói trên tại Đại học Harvard. Và vào năm 1967, hai giáo sư Harvard khác là Paul Lawrence và Jay Lorsch, đã tiế p nố i công trình này bằ ng một nghiên cứu có tính bước ngoặt khác, "Tổ chức và môi trường". Mô hình của họ tinh vi hơn của Chandler, nhưng cũng đạt tới cùng một kế t luận. Họ khảo sát các cơ cấ u tổ chức và các hệ thố ng quản lý, so sánh các công ty hàng đầ u trong một ngành kinh doanh chuyển biế n nhanh chóng – ngành công nghiệp chấ t dẻo – với các công ty đứng đầ u trong một ngành kinh doanh ổn định, chuyển biế n chậm – ngành vận tải công-ten-nơ. Họ thấ y rằ ng các công ty hàng đầ u trong ngành kinh doanh có đặc trưng ổn định đã duy trì một hình thức tổ chức theo chức năng đơn giản và những hệ thố ng kiểm tra đơn giản. Trái lại, các công ty hàng đầ u trong ngành kinh doanh chấ t dẻo, có đặc trưng chuyển biế n nhanh chóng, lại có một hình thức tổ chức phi tập trung nhiề u hơn và có một hệ thố ng phong phú những công ty cạnh tranh với chúng, tức những công ty không thành công bằ ng chúng.

Sau cùng, Scott giả thiế t một thời kỳ thứ tư, khởi đầ u vào khoảng năm 1970 và kéo dài đế n nay. Ông mô tả lý luận của thời kỳ này là "hệ thố ng mở – tác nhân xã hội". Tác nhân thuầ n lý được thay thế bằ ng tác nhân xã hội phức tạp, một con người với những sức mạnh, những yế u điểm sẵn có trong bản thân. Doanh nghiệp tách rời khỏi thế giới bên ngoài được thay thế bằ ng doanh nghiệp bị lôi cuố n vào một một thế trận nhanh chóng, biế n đổi không

ngừng của các sức mạnh bên ngoài. Theo quan niệm của các nhà lý luận hàng đầu hiện nay, mọi vật đều đang biến chuyển – các mục tiêu, các phương tiện và giông bão của sự biến chuyển bên ngoài. Những thủ lĩnh của thời kỳ này bao gồm Karl Weick thuộc Đại học Cornell và James March thuộc Đại học Stanford.

Bước chuyển đổi nổi bật trong thời kỳ thứ tư này của tư duy về tổ chức nhấn mạnh đến tính phi chính thức, tinh thần doanh nhân của cá nhân, về sự tiến hoá. Dấu hiệu rõ rệt nhất cho biết các nhà lý luận quản lý hàng đầu đang triệt để tách ra khỏi các quan niệm truyền thống, là sử dụng các ẩn dụ. Weick sôi nổi phát biểu về đề tài chuyển đổi ẩn dụ, cho rằng các ẩn dụ thông thường đã giới hạn khả năng tư duy hợp lý trong quản lý: "Tổ chức có bộ phận tham mưu, bộ máy trực tuyến, và một hệ thống chỉ huy. Tổ chức phát triển chiến lược và các chiến thuật. Tổ chức tấn công các đối thủ cạnh tranh, tuyển dụng những người tốt nghiệp cao học quản trị kinh doanh... Tổ chức giải quyết các vấn đề bằng cách sa thải nhân sự, siết chặt các biện pháp kiểm tra, đề ra kỷ luật, tăng cường nhân sự, hay quy kết trách nhiệm – đây là những gì bạn phải làm khi tổ chức sa sút". Weick tin chắc rằng các ẩn dụ quân sự là một sự lựa chọn tồi khi phải xử lý vấn đề quản lý một cơ sở thương mại. Trước hết, việc sử dụng ẩn dụ quân sự giả thiết rằng có một người nào đó thắng và một người khác thua. Trong kinh doanh thường không xảy ra trường hợp này. Thứ nữa, Weick lập luận rằng ẩn dụ quân sự là một chọn lựa tồi vì người ta giải quyết các vấn đề bằng sự tương đồng, và chừng nào họ còn sử dụng sự tương đồng quân sự, thì "chừng đó người ta còn bị buộc phải tán thành một nhóm rất giới hạn các giải pháp để giải quyết bất cứ vấn đề nào và một nhóm rất giới hạn các cách thức để tổ chức bản thân".

Các ẩn dụ mới, theo Weick và March, mở ra nhiều hướng tư duy phong phú về quản lý – cho dù nó có thể là mối đe dọa đối với các

nhà quản lý đang ngụp lặn trong những quan điểm truyền thống. Khi thảo luận về các công ty thành công vượt trội, chúng tôi sẽ nêu ra nhiều ẩn dụ khác, như “các nhà vô địch sản phẩm”, các “nhà xưởng tồi tàn – đội chuyên trách”, xuất phát từ cách các công ty thành công vượt trội tự nói về chính mình. Weick lập luận: “Dẫu khác biệt nhau, mỗi một ẩn dụ đều liên quan đến một đặc trưng nào đó của tổ chức mà chúng ta có thể chẳng lưu ý đến”. Như Anthony Athos phát biểu: “Chân lý náu mình trong ẩn dụ”.

Có thể nói, các cuốn *The Function of the Executive* (Các chức năng của nhà quản lý) Chester Barnard viết năm 1938, cuốn *Administrative Behavior* (Tác phong quản lý) Herbert Simon viết năm 1947, và cuốn *Organizations* (Các tổ chức) – đồng tác giả là March và Simon viết năm 1958, đều xứng đáng là một lý thuyết quản lý hoàn thiện.

Ai cũng thấy rõ là, không có công trình lý luận về tổ chức nào thật sự được viết từ giai đoạn đó. Chúng tôi không nghĩ như March rằng, tác phẩm nhan đề *Ambiguity and Choice in Organization* (Sự mơ hồ và lựa chọn trong các tổ chức) – ông viết chung với Johan Olsen năm 1976 – là một lý thuyết đang phát triển mạnh. Và chắc chắn Karl Weick không cho rằng, tác phẩm kiệt xuất của ông – *Social Psychology of Organizing* (Tâm lý học xã hội về tổ chức), là một lý thuyết đã phát triển hoàn thiện. Ông chỉ nói đơn giản: “Cuốn sách này viết về sự đánh giá tổ chức”.

Vấn đề là các nhà lý luận hiện đại hàng đầu đang nỗ lực bổ sung thêm các chi tiết trong việc quản lý. Những chi tiết này mâu thuẫn với phần lớn kiến thức truyền thống tồn tại trước đây bằng những cách thức hoàn toàn phù hợp với các quan sát của chúng tôi về các công ty thành công vượt trội. Nhưng nói thế không có nghĩa là không cần đến lý thuyết mới. Nhu cầu về lý thuyết mới rất khẩn thiết – nếu các nhà quản lý và các giáo sư giảng dạy

cho các nhà quản lý tương lai muô´n đương đâ`u được với những thách đô´ mà chúng tôi đã nêu ra ở chương 2.

Dĩ nhiên, ở đây chúng tôi không đê` ra một lý thuyê´t hoàn thiện vê` công tác tổ chức. Song, thông qua dẫn chứng vê` các công ty thành công vượt trội, chúng tôi thâ´y một vài chiê`u kích lý thuyê´t chưa được quan tâm đê´n, phát hiện này sẽ cung câ´p cho chúng ta cách đơn giản và trực tiê´p để diễn tả một sô´ khái niệm mà cho đê´n giờ vẫn còn ră´c rô´i trong các lý thuyê´t đương đại. Trong đó, có một ý tưởng ẩn bên dưới câ`n phải được nêu ra làm cơ sở cho việc lãnh hội tám đặc điểm mà chúng ta sẽ thảo luận trong 8 chương tiê´p theo.

Khởi điểm rõ rệt là sự thừa nhận các giới hạn của lý tính, chủ đê` trung tâm của hai chương vừa qua. Theo đó, 4 yê´u tô´ hàng đâ`u của lý thuyê´t mới sẽ bao hàm các quan sát của chúng tôi vê` nhu câ`u cơ bản của con người trong tổ chức:

1. Nhu câ`u vê` ý nghĩa
2. Nhu câ`u vê` quyê`n lực
3. Nhu câ`u vê` khẳng định bản thân
4. Mức độ mà theo đó, cách hành xử sẽ quy định lại thái độ và niê`m tin của con người, chứ không phải ngược lại.

Có một sô´ quan niệm cơ bản của lý thuyê´t quản lý từ trước tới nay, câ`n được bổ sung vào lý thuyê´t mới. Chúng tôi đặc biệt muô´n nhâ´n mạnh hai ý chưa được quan tâm đúng mức như sau:

1. Môi trường văn hóa công ty, đặc biệt là các công ty thành công vượt trội, và

2. Sự thành công nổi trội của công ty thông qua việc phát triển có mục tiêu.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HOÁ

Thật ra, một vài đồng nghiệp của chúng tôi đã phát biểu về tầm quan trọng của giá trị và môi trường văn hóa nổi bật như sau: “Nghe thì tuyệt đấy, song liệu có phải là thứ quá xa xỉ không? Doanh nghiệp trước hết không phải vì mục tiêu lợi nhuận hay sao?”. Câu trả lời là, dĩ nhiên, mục tiêu của doanh nghiệp phải vững vàng về tài chính, các công ty thành công vượt trội nằm trong số những công ty vững vàng nhất về tài chính. Tuy nhiên, hệ thống giá trị của các công ty này đều thống nhất và tạo được nền tảng vững chắc. Một nhà quản lý đã phát biểu rằng: “Lợi nhuận cũng giống như sức khỏe. Bạn cần đến nó, thậm chí càng nhiều càng tốt. Song nó không phải là nguyên nhân khiến bạn tồn tại”. Bên cạnh đó, trong một nghiên cứu trước đây, chúng tôi thấy rằng các công ty chỉ chú trọng đến mục tiêu tài chính thường không có được hiệu quả tài chính bằng các công ty có tập hợp các giá trị rõ ràng và thống nhất.

Tuy nhiên, lý thuyết quản lý hiện đại thường ít đề cập tới việc định hình các giá trị – đặc biệt là môi trường văn hoá. Công ty 3M nhận định rằng “các thành viên bị tẩy não của một phe chính trị cực đoan sẽ không còn tuân thủ những đức tin chủ chốt của mình nữa” – hãy nhớ rằng, 3M nổi danh không phải vì sự cứng rắn mà bởi tư duy kinh doanh phóng khoáng. Tổng giám đốc Tom Beebe của hãng hàng không Delta cũng chia sẻ: “Điều mà Delta phấn đấu đạt được là mối quan hệ thân thiết trong môi trường đồng nghiệp”.

Kể từ khi Barnard và Selznick nêu lên vấn đề này, một vài học giả đã đề cập đến tầm quan trọng của giá trị và môi trường văn

hoá. Trong tác phẩm *Management and Statesmanship* (Quản lý và nghệ thuật quản lý nhà nước – tạm dịch), Richard Normann đã bình luận về tầm quan trọng của “Vai trò thống trị của quan điểm kinh doanh”: “quá trình chủ yếu nhất” diễn ra trong bất kỳ công ty nào có thể là sự giải thích và xâu chuỗi các biến cố quá khứ, sự điều chỉnh quan điểm kinh doanh giữ vai trò thống trị trong bối cảnh ấy. Trong một cuốn sách mới xuất bản về cấu trúc tổ chức, Henry Mintzberg coi văn hóa là một nguyên lý thiết kế, nhưng chỉ thoáng qua, và (bất hạnh thay) ông bảo văn hoá “mang dáng dấp của sứ mệnh” và gán cho nó một quan điểm vị lai rất đáng tiếc: “Hình thể (cấu trúc) của sứ mệnh sẽ có cơ chế phối hợp đặc thù riêng của mình – quá trình xã hội hoá, hay nếu bạn muốn, quá trình chuẩn hóa các quy tắc – sự truyền thụ học thuyết... Tổ chức sẽ phải có một ý thức hệ”. Người tiếp cận có óc nhận xét sẽ “cảm nhận được nó” ngay lập tức. Song chẳng có gì mang tính chất vị lai về vấn đề này như Mintzberg hàm ý. Công ty Procter & Gamble đã điều hành theo cách này trong suốt 150 năm, IBM trong 75 năm. Công ty Levi Strauss đã bắt đầu với một chính sách chưa từng nghe thấy là chính sách “không đuổi việc” sau trận động đất ở San Francisco năm 1906.

Andrew Pettigrew xem quá trình định hình văn hoá có vai trò quan trọng nhất: “Nhà lãnh đạo không phải chỉ sáng tạo ra các khía cạnh lý trí và cụ thể của tổ chức, như cơ cấu và công nghệ, mà cũng phải sáng tạo ra các biểu tượng, ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và cả huyền thoại”. Bằng quan điểm tương đồng, nữ tác giả Joanne Martin ở Đại học Stanford nghĩ về các tổ chức như “các hệ thống được cấu tạo bởi các ý tưởng, ý nghĩa của các ý tưởng này cần phải được quản lý.” Bà khuyến khích mạnh mẽ công cuộc nghiên cứu thực tiễn, chỉ ra đủ mọi cấp độ các hệ thống danh tiếng và các hình ảnh ẩn dụ đang thâm nhập các công ty thành công hàng đầu. HP, IBM và DEC là ba ví dụ ưa thích nhất của bà. Công

trình nghiên cứu cũng chỉ ra ră`ng các công ty không thành công thì cũng không phát triển theo chiê`u hướng này. Warren Bennis cũng nói đê´n tính ưu việt của hình ảnh và ẩn dụ:

“Không phải sự kê´t hợp các mục tiêu mà một định chê´ phải hành động, đã tạo ra thực tiễn mới. Chính hình ảnh đã tạo nên sự hiểu biê´t, tâ´t yê´u đạo đức mang tính bức thiê´t ră`ng con đường mới là con đường đúng đă´n... Chính văn phong hâ´p dẫn của Darwin khi vê` những cuộc du hành trên tàu Beagle, hơn là nội dung tác phẩm của ông, mới là điê`u quan trọng, vì thực tê´, khi đó quan niệm tiê´n hoá đã được biê´t tới. Không chỉ là người có cùng quan điểm, chú của Darwin cũng đã tham gia công việc ở giai đoạn quan trọng nhâ´t... Vì thê´, nê´u phải đưa ra một lời khuyên cho bâ´t cứ ai đang nỗ lực tạo ra sự thay đổi, tôi sẽ bảo: “Ẩn dụ trong công ty bạn rõ rệt như thê´ nào? Bạn hiểu vê` ẩn dụ ra sao? Bạn có quyê´t tâm cho nó?”

Bă´t đâ`u vào khoảng năm 1980, giới báo chí kinh doanh đã sử dụng văn hoá như một ẩn dụ của chính mình. Tờ BusinessWeek hợp pháp hóa lô´i thực hành đó bă`ng cách đăng một bài phỏng vâ´n có ảnh bìa vê` môi trường báo chí kinh doanh.

Có lẽ văn hóa là đê` tài câ´m kỵ nê´u căn cứ vào tác phẩm *The Organization Man* (Con người trong tổ chức) của William H. Whyte, Jr. – bảo thủ, trang phục bă`ng vải Flanen xám là kẻ phù hợp với hình ảnh mà Whyte đưa ra. Song Whyte, cũng như các nhà lý luận quản lý bỏ qua điê`u mà, cho đê´n gâ`n đây, chúng tôi gọi là các đặc tính “lạt mê`m buộc chặt” của các công ty thành công vượt trội trong chương 12. Trong các định chê´ giô´ng hệt nhau, trong môi trường văn hoá cao, sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở các mức độ cao nhâ´t. Môi trường văn hoá kiểm soát nghiêm ngặt một sô´ ít biê´n sô´ câ`n tính đê´n, và điê`u này đem lại ý nghĩa. Song bên trong những giá trị định tính này, (và trong hâ`u hê´t mọi chiê`u hướng khác), nhân

viên được khuyê´n khích độc lập, đưa ra sáng kiê´n. Như thê´, châm ngôn “IBM = Phục vụ” nhâ´n mạnh đê´n tâm huyê´t của công ty đô´i với cá nhân khách hàng; chính câu châm ngôn â´y cũng tạo ra một không gian quan trọng. Mọi người, từ thư ký trở lên, được khuyê´n khích làm bâ´t cứ điê`u gì mà họ nghĩ là mang tới cho khách hàng sự quan tâm của công ty. Dễ hiểu hơn, viê´t trong D&B Reports, Steven Rothman đã viện dẫn tới một nhân viên kinh doanh ở Tupperware: “Công ty cho phép tôi tự do phát triển phương pháp tiê´p cận của mình. Có một sô´ chi tiê´t câ`n phải được nhuộm nhiê`u màu cho món hàng bán chạy, song các chi tiê´t â´y, với anh – một nhân viên kinh doanh của công ty Tupperware – sẽ nhuộm màu tím, hô`ng, hình châ´m tròn, còn tôi lại thích màu xanh nhạt pha đỏ, hình ren, cũng tô´t thôi. Sự tự do này cho phép bạn phát triển hê´t khả năng của mình”. Vì vậy, trong thực tê´, quyê`n lực của giá trị phâ`n lớn là ở chỗ, nó khích lệ quá trình đổi mới thực tiễn thể hiện trọn vẹn tinh thâ`n của mình.

SỰ TIẾN TRIỂN

Trong chừng mực mà văn hóa và các giá trị chung đóng vai trò quan trọng trong việc hợp nhâ´t nhiê`u lĩnh vực xã hội của một tổ chức, sự phát triển có mục tiêu lại đóng vai trò chủ chô´t trong việc duy trì khả năng thích nghi cho một tổ chức.

Chúng ta đang gặp phải một câu hỏi vô cùng hóc búa. Phâ`n lớn lý thuyê´t hiện đại không đủ “chặt” hoặc không đủ “lỏng”. Lý thuyê´t, với tư cách là cơ sở quan trọng của mục tiêu và sự ổn định, không đủ “chặt” để xem xét vai trò của các giá trị được chia sẻ với nhau và của môi trường văn hoá. Nó đê` ra các quy tă´c và xác định mục đích bao trùm của những cơ sở này. Đô`ng thời, phâ`n lớn lý thuyê´t hiện đại cũng không đủ “lỏng” để xem xét việc thiê´u cơ câ´u tổ chức và sự câ`n có một lập luận quản lý hoàn toàn mới nhă`m bảo đảm duy trì

được sự thích nghi trong các doanh nghiệp lớn. Thay vào đó, nó thường chỉ đưa ra các quy tă´c vê` cơ câ´u và các bài tập kê´ hoạch hoá, tuy nhiên, cả hai hình thức này đê`u khá cứng nhă´c trong việc khă´c chê´ nhu câ`u này.

Hai vâ´n đê` trên đê`u phát sinh từ tính châ´t phức tạp vô´n có của các tổ chức lớn, mặc dù nó đã được các công ty thành công vượt trội giải quyê´t trên một nê`n tảng đặc biệt. Thật vậy, các tổ chức lớn quá phức tạp nên không thể quản lý theo các quy tă´c sách vở, do đó để đơn giản hoá vâ´n đê`, các nhà quản lý sử dụng một vài giá trị siêu việt để bảo vệ các mục tiêu chủ yê´u. Trong một công ty lớn, việc quản lý các quy tă´c thích nghi cũng quá phức tạp, vì thê´ các nhà quản lý hàng đâ`u sẽ câ`n bảo đảm để một sô´ các "biê´n thái mang tính thử nghiệm" xuâ´t hiện một cách tương đô´i (nghĩa là những thử nghiệm hoàn chỉnh, dù có thành công hay không) nhă`m thoả mãn các quy luật xác suâ´t, bảo đảm cho một sô´ người cá biệt, táo bạo xuâ´t hiện do sự tình cờ, và một sản phẩm do điê`u hành chỉ xảy ra một lâ`n trong một thập niên.

Chúng ta câ`n có cách diễn đạt mới. Chúng ta câ`n xem xét việc bổ sung vô´n từ vựng quản lý: Một nhóm nhỏ từ ngữ đó có thể là cơ câ´u tạm thời, các nhóm đặc biệt, các tổ chức di động, quy mô nhỏ tuyệt vời, chủ nghĩa gia tăng từng bước, sự thực nghiệm, định hướng và hành động, những mô phỏng, sự thử nghiệm, các biê´n dạng không được xác định, sự cạnh tranh nội bộ, tính khôi hài, công nghệ cũ, các nhà xưởng tô`i tàn, những mưu đô`, và những tổ chức tội phạm. Mỗi từ ngữ vừa bao hàm sự thiê´u rõ ràng vừa là nhu câ`u hành động. Và điê`u quan trọng hơn, chúng ta câ`n các phép ẩn dụ và mô hình mới để nô´i liê`n các từ ngữ này lại thành một mạch văn cụ thể, rõ ràng, và có ý nghĩa.

Như chúng tôi đã nhận xét, kèm với sự ẩn dụ vê` một "cái thùng rác", James March đã đưa ra một mô hình ra quyê´t định, trong đó

“các dòng chảy vấn đề, các giải pháp, những người tham dự và các cơ hội chọn lựa” liên quan mật thiết với nhau, từ đó dẫn đến những quyết định. March còn gợi ý rằng “chúng ta cần bổ sung cho công nghệ của lý trí bằng một công nghệ không cân nhắc. Các cá nhân và tổ chức cần có cách thức hành động mà không vì lý do nhất định nào cả. Không phải bao giờ cũng thế, nhưng đôi khi, họ cần hành động trước khi kịp suy nghĩ”. March khẳng định, sự lãnh đạo trong một hệ thống như thế sẽ nắm giữ một vai trò khác: “Thay vì một nhà phân tích tìm kiếm các số liệu đặc biệt, chúng tôi có xu hướng nghĩ đến một thủ lĩnh tìm kiếm các tín hiệu bất thường. Một quan điểm như thế về mặt quản lý tổ chức là khá tinh tế. Nó giả định rằng, các tổ chức phải được cho phép chủ động hơn là bị dẫn dắt, và hiệu quả của sự lãnh đạo thường tuỳ thuộc vào khả năng xác định thời điểm chính xác cho sự can thiệp, sao cho sức mạnh của các quá trình tổ chức tự nhiên sẽ khuếch đại những sự can thiệp đó hơn là cắt ngang chúng”. Bằng cách dùng hình tượng được ưa thích nhất, March cho rằng “thiết kế bộ máy tổ chức giống với việc đặt một hàng rào chắn để làm chệch hướng tuyết thổi thành đống, hơn là giống với việc đắp một người tuyết”.

Karl Weick chọn lựa nhóm từ “các hệ thống kết hợp lỏng lẻo” để mô tả quá trình thích nghi. Ông lập luận rằng, phần lớn công nghệ quản lý đã giả định sai lầm về sự kết hợp chặt chẽ trong việc đưa ra một mệnh lệnh hay công bố một chính sách, và nó sẽ được tự động chấp hành. Theo ông, “Càng đi sâu nghiên cứu vào những điều tinh vi của các tổ chức, người ta càng xoáy vào câu hỏi: mệnh lệnh là gì; và người ta càng tin chắc rằng các thiên kiến đang thống trị mệnh lệnh là đáng nghi ngờ, xét theo tiêu chuẩn của quá trình tiến triển thành công. Ông chứng minh rằng, có hai quá trình tiến triển nằm ở tâm điểm của sự thích nghi. Ông nhận định: “Biến thể không có lý do biện hộ là điểm then chốt”, và “Tôi rất có cảm tình với sự phức tạp có chủ ý”. Kế đó, ông nhấn mạnh “việc tạo

ra ý nghĩa hồi tưởng là ẩn dụ chủ yếu". Qua đó, ông muốn nói rằng nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của ban giám đốc là căn cứ thực tế để chọn lựa trong số những "thí nghiệm" đang diễn tiến một cách tự nhiên, thí nghiệm nào thành công và phù hợp với các mục tiêu của ban giám đốc thì được đặt tên căn cứ theo sự kiện thực tế ("việc tạo ra ý nghĩa hồi tưởng") xem như là sự kiện báo hiệu cho chiều hướng chiến lược mới. Những người thất bại là nạn nhân của việc cố gắng học hỏi từ "những môi trường nghèo nàn, nông cạn". Nghĩa là, có ít điều học hỏi từ đó; công ty chỉ có một vài "thử nghiệm thành công". Weick kết luận một cách hợp lý: "Không ai đủ tự do để làm những gì anh ta không thể nghĩ tới". Và ông chứng minh mô tả của Gordon Siu bằng một thí nghiệm tuyệt diệu, có đồng quan điểm với ông.

"... Nếu bỏ vài con ong và vài con ruồi vào trong một cái chai rồi đặt chai nằm ngang, đáy chai hướng về cửa sổ, bạn sẽ thấy các con ong sẽ kiên trì trong việc cố gắng khám phá ra một lối thoát xuyên qua lớp thủy tinh dưới đáy chai, cho đến khi chết vì kiệt lực hay vì đói; trong khi đó, trong vòng chưa đầy hai phút, các con ruồi đều đã ra khỏi chai thông qua cổ chai ở hướng đối diện... Trong thí nghiệm này, chính tình yêu ánh sáng của loài ong, hay trí thông minh vượt mức của chúng, làm chúng thất bại. Hiển nhiên, chúng cho rằng lối thoát ra khỏi bất cứ nhà tù nào nhất thiết phải là hướng về phía ánh sáng; và chúng luôn hành động theo hướng hợp lý đó. Đối với chúng, thuỷ tinh là một điều huyền bí siêu nhiên chưa từng gặp trong tự nhiên; chúng chưa từng có kinh nghiệm về không gian đột nhiên không thể xâm nhập được; và trí thông minh của chúng càng lớn thì vật chướng ngại kia càng có vẻ không thể chấp nhận được, không thể hiểu được. Trong khi đó loài ruồi đần độn, chẳng quan tâm gì đến tính hợp lý cũng như sự bí ẩn của thuỷ tinh, chẳng coi trọng tiếng gọi của ánh sáng, mà cứ bay

loạn xà ngầu, và chúng gặp vận may vẫn chờ đón người có tâm trí đơn giản, chúng khám phá ra lối thoát về với tự do”.

Weick kết luận:

“Câu chuyện này nói đến sự thử nghiệm, tính kiên trì, tìm tòi, nguy cơ, sự bất ngờ, lối thoát tốt nhất, sự chệch hướng, hỗn loạn, tính cứng nhắc, tính ngẫu nhiên, tất cả đều phục vụ cho việc đối phó với sự biến đổi. Có mâu thuẫn nổi bật giữa tính siết chặt và buông lỏng. Có sự khác biệt về mức độ, theo đó, các phương tiện được gắn với mục đích, các hành động được kiểm tra bằng các ý đồ, các giải pháp được hướng dẫn bằng sự mô phỏng, các sự kiểm tra liên hệ ngược dò tìm, các hành vi trước quy định các hành vi sau, kinh nghiệm quá khứ ràng buộc hoạt động hiện tại, tính chất hợp lý thống trị tinh thần khai phá mạo hiểm, và có những sự khác biệt trong mức độ theo đó kiến thức và trí thông minh tác động lên phong cách hành xử. Trong ví dụ này, các mối ràng buộc lỏng sẽ cung cấp phương tiện cho một số tác nhân để ứng xử thành công với sự thay đổi nghiêm trọng trong môi trường của chúng. Mỗi người, được ràng buộc lỏng lẻo với người bên cạnh và với quá khứ của chính họ, phải thích nghi theo cách riêng biệt mà thực tế còn bỏ sót. Trong trường hợp đặc biệt này, tình trạng lỏng là một tài sản, song để xác định rõ bằng cách nào, khi nào thì tài sản đó đóng góp vào thành công trong sự thay đổi; và bằng cách nào sự can thiệp phải được cải biến để ứng phó với tình trạng lỏng thực tế, thì điều đó còn chưa được rõ rệt.

Weick, March, và nhiều người khác đã bị vai trò mà các quá trình tiến hoá truyền thống này nắm giữ trong sự phát triển các tổ chức cuốn hút. Các nhà kinh tế luôn nhìn nhận vai trò của chúng trong việc nối kết nhân viên trong công ty với các nhu cầu của môi trường: nếu các công ty không phù hợp và không thích đáng, chúng sẽ không tồn tại. Theo nghĩa rộng nhất (dẫu rằng đây là ý nghĩa

gây phiền toái cho phần lớn các cấp quản lý), lý thuyết trên rất có cơ sở. Phần lớn công ty có tên trong danh sách 500 công ty hàng đầu của Mỹ theo bình chọn của tạp chí Fortune hiện nay, không có mặt trong danh sách cách đây 50 năm. Toàn bộ việc làm mới trong khu vực kinh tế tư nhân ở Mỹ trong vòng 20 năm qua đã được tạo ra từ các công ty không nằm trong danh sách 1000 công ty hàng đầu theo bình chọn của tạp chí Fortune cách đây 20 năm; hai phần ba số đó từ các công ty cách đây 20 năm có không quá 20 nhân viên. Cách đây mười năm, các công ty ô tô khổng lồ của Mỹ có vẻ là bất khả chiến bại. Ngày nay, chúng ta tự hỏi liệu sẽ có hơn một công ty sống sót được chăng?

Vào năm 1960, Theodore Levitt ở Đại học Harvard viết một bài đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* nhan đề "Bệnh cận thị trong khoa marketing", trong đó ông chỉ ra rằng mỗi ngành công nghiệp trên đều đã tăng trưởng, nhưng tai ác thay, lại rơi vào vòng lẩn quẩn. Sau khi tăng trưởng nóng một thời gian, các nhà quản lý tin rằng chẳng có sản phẩm thay thế nào cạnh tranh với sản phẩm của họ, họ quá tin vào lợi ích của việc sản xuất hàng loạt và cắt giảm chi phí bất biến khi sản lượng tăng. Các nhà quản lý quan tâm hơn đến các sản phẩm nào có khả năng được cải tiến có kiểm soát cẩn thận, và với các lợi ích của việc cắt giảm chi phí sản xuất. Tất cả các áp lực ấy kết hợp với nhau đã sinh ra tình trạng đình trệ hay sút giảm tất yếu.

Trong tác phẩm *Dynamic Economics* (Kinh tế học động), nhà kinh tế học Burton Klein đưa ra quan điểm đã được khảo cứu cẩn trọng và rất tương đồng với quan điểm trên: "Giả định rằng một ngành công nghiệp đã đạt đến giai đoạn phát triển hoàn thiện chậm lại, thì sự tăng trưởng hiếm khi xuất phát từ các xí nghiệp lớn trong ngành. Thực tế, trong số khoảng năm mươi phát minh (mang tính chất đột phá chủ yếu của thế kỷ XX mà tác giả nghiên cứu) tạo

thành các khúc tuyê´n hình chữ S mới (các mô hình tăng trưởng mới chủ yê´u) trong các ngành công nghiệp tương đô´i tĩnh lại, tôi không tìm ra một trường hợp nào sự tăng tiê´n đang đê` cập lại xuâ´t phát từ một công ty lớn trong ngành". George Gilder dẫn giải thêm vê` tác phẩm của Klein: "Bản thân các quá trình giúp một công ty đạt năng suâ´t cao nhâ´t lại có xu hướng làm cho chính nó trở thành kém linh động và kém sáng tạo hơn"

Như vậy là sự biê´n đổi liên tục xảy ra ở thị trường; sự thích nghi là điê`u chủ chô´t; và ít có – nê´u không muô´n nói ră`ng không có – công ty lớn nào thoát khỏi bô´i cảnh này. Phâ`n lớn các công ty thành công vượt trội đê`u có thể không ở trong tình trạng phát triển liên tục. Chúng tôi chỉ muô´n lập luận ră`ng họ đã vượt qua một quãng đường dài, dài hơn hơn phâ`n lớn các công ty khác và đang tiê´n gâ`n đê´n việc duy trì được đô`ng thời cả sự thích nghi lẫn quy mô hiện tại.

Chúng tôi tin ră`ng, lý do chủ yê´u của tình trạng này, mà mãi gâ`n đây mới được các nhà lý luận quản lý quan tâm đê´n, đó là sự phát triển được chú ý gieo mâ`m từ bên trong công ty. Các công ty thành công vượt trội là những tổ chức học tập. Họ không chờ thị trường mà tự tạo ra thị trường nội bộ của riêng họ. Người ta ghi nhận ră`ng phép mâ`u quản lý thật sự của IBM vào thời điểm công ty chiê´m lĩnh được 90% thị trường, là tạo ra nỗi ám ảnh vê` các đô´i thủ cạnh tranh. Điê`u lý thú là các công ty hàng đâ`u đã triển khai râ´t nhiê`u cách thức cũng như thủ tục quản lý để ngăn chặn tình trạng trì trệ. Họ thí nghiệm, khuyê´n khích thử nghiệm nhiê`u hơn, và cho phép nhân viên có những thâ´t bại nhỏ; họ giữ quy mô hoạt động nhỏ; chúng tương tác nhiê`u hơn với khách hàng – đặc biệt là các khách hàng chủ chô´t; khuyê´n khích cạnh tranh nội bộ và cho phép sự trùng lặp do sự cạnh tranh â´y mang lại; duy trì một môi trường thông tin phong phú, cổ vũ sự hòa hợp các quan niệm đang

tác động có hiệu quả. Điều lý thú là ít có công ty nào nói nhiều về những gì họ dự kiến thực hiện. Các nhân vật xuất sắc nhất ở công ty HP, 3M, Digital, Wang, J&J, hoặc Bloomingdale’s đều không phát biểu được rõ ràng về vai trò của ban giám đốc trong việc điều hành quy trình này. Họ biết khi nhìn thấy nó và có thể phát hiện ra lợi nhuận giảm sút; song họ không tìm được từ ngữ thích đáng để mô tả hiện tượng đang diễn ra. Với hệ thống kế hoạch hoá “Mục tiêu, chiến lược và chiến thuật” (OST) của ông tại công ty TI, Patrick Haggerty đã tiến gần tới chỗ định chế hoá sáng kiến, như bất cứ ai khác. Tuy vậy, do bản chất có trật tự, gần giống với các hệ thống, nên công ty TI đang cho thấy có dấu hiệu không tốt về kìm giữ là khuyến khích sự thích nghi liên tục.

Một thập niên trước, Peter Drucker đã dự báo nhu cầu thích nghi trong tác phẩm *Thời đại của tính gián đoạn*: “Các doanh nhân sẽ phải học cách xây dựng và quản lý các tổ chức một cách sáng tạo”. Norman Macrae, phó tổng biên tập tờ *The Economist* ám chỉ rằng “Việc thường xuyên củng cố bộ máy là lý do chính khiến tôi tin rằng đa số các công ty khổng lồ của Mỹ vẫn là những nhà điều hành kinh doanh hiệu quả nhất thế giới”. Igor Ansoff, một học giả kỳ cựu về chiến lược kinh doanh, bổ sung: “Chúng ta có thể tiên đoán tình trạng mất quyền dẫn dắt cơ cấu tổ chức với tư cách là thành phần chủ đạo trong việc xác định khả năng của tổ chức. Cơ cấu tổ chức sẽ biến thành một yếu tố năng động có khả năng có hoặc không biến đổi, mô hình cuối cùng của ‘sự hỗn độn có tổ chức’”. Chúng tôi nhớ đến một công trình phân tích về các bộ phận thành công đối lại các bộ phận không thành công trong các công ty khai thác mỏ lớn. Khi chúng tôi trình bày báo cáo cho thân chủ, tất cả mọi người khai thác thành công đều nhìn chúng tôi như thể “chẳng có gì đáng gọi là tình trạng hỗn độn có tổ chức cả”. “Các môi trường nhộn nhịp, tươi đẹp”, là miêu tả rất phù hợp về đặc trưng các công

ty thành công vượt trội, mà đồng nghiệp David Anderson của chúng tôi viết trong báo cáo giai đoạn đầu cho công trình nghiên cứu này.

Điều này có vẻ bổ sung cho quan niệm “nhỏ là tuyệt vời”, “nhỏ là hiệu quả” trong số các công ty đang hoạt động thành công. Chúng ta thường xuyên gặp các sự vật bị phân chia nhỏ ra và nhỏ bé hơn nhiều so với mức chúng cần phải có, theo như kiến thức truyền thống. Vậy, một lần nữa, điều gì đang diễn ra? Điều gì đang xảy ra với cán cân kinh tế? Làm thế nào để các công ty đạt hiệu quả tiết giảm chi phí? Họ có hiểu về giảm sút lợi nhuận? Với nhan đề “Một quan niệm hay đương thời”, tờ Science viết:

“Mười năm trước, công ty ô tô Ford xây một nhà máy công suất 500.000 tấn động cơ ô tô sắt một năm. Được xây dựng dựa trên nguyên tắc “sản xuất hàng loạt là giảm chi phí”, nhà máy này cao bốn tầng và rộng đủ để chứa 72 sân chơi bóng. Song nhà máy được thiết kế để sản xuất động cơ V-8 tỏ ra quá lớn và quá chuyên môn hoá. Khi bản thiết kế các động cơ nhẹ hơn được đưa ra sau cơn khủng hoảng dầu hoả, Ford nhận ra rằng trang bị lại nhà máy khổng lồ ấy là điều không thực hiện nổi vì quá tốn kém. Công ty đóng cửa nhà máy này và chuyển hoạt động sang các nhà máy nhỏ hơn, đã được xây dựng 30 năm trước”.

Các công ty thành công vượt trội hiểu rằng vượt qua một quy mô nhỏ bé đến mức nào đó, thì hiện tượng phi tiết giảm tương ứng với quy mô lại xuất hiện ở mức độ cao hơn. Đầu năm 1980, khi báo cáo kết quả dự tính cho John Doyle, phó tổng giám đốc phụ trách nghiên cứu và phát triển công ty HP, chúng tôi bình luận rằng các công ty hàng đầu mà chúng tôi có dịp trao đổi, kể cả công ty HP, hình như đã “tối ưu hoá thứ cấp” (suboptimizing) các bộ phận và các nhà máy (biến chúng thành nhỏ hơn so với yêu cầu có thể có hoặc là của các yếu tố thị trường, hoặc là của sự tiết giảm chi phí theo quy mô). Dẫu rằng chúng tôi xem đó là một lời bình luận thuận

lợi, ông vẫn phản đối cách chọn từ của chúng tôi: “Đối với chúng tôi, điều mà các ông gọi là “tối ưu thứ cấp” chính là điều tối ưu”.

Xuyên suốt các chương còn lại của cuốn sách này, chúng ta sẽ gặp ví dụ về sự việc không được tổ chức có quy củ như các tập hợp quy tắc đã yêu cầu. Chủ đề chung, như sợi chỉ ràng buộc vẻ bề ngoài không quy củ với nhau, là quan niệm cho rằng: nhỏ thì hữu hiệu. Chúng ta gặp các phân bộ, các nhà máy, và các ngành hàng nhỏ mà bất cứ sự phân tích chi phí nào có thể đề xuất ra. Chúng ta gặp “tinh thần doanh nhân mô phỏng”; ở đây, “các nhà quản lý cửa hàng” của công ty Dana (thật ra là các đốc công phân xưởng) là một ví dụ điển hình. Quá trình phi tập trung hoá chức năng được thực hiện ở nơi mà khoa kinh tế học cổ điển sẽ làm khác; nghĩa là tất cả gần 90 nhà quản lý cửa hàng của Dana đều có thể có hệ thống kế toán chi phí của riêng họ, mỗi người thực hiện việc mua hàng cho riêng mình, mỗi người kiểm soát thực tế mọi khía cạnh của chính sách nhân sự. Hết công ty này đến công ty khác, chúng tôi thấy những nhóm mười người với “nhà xưởng tồi tàn” thì đều đưa ra nhiều sáng kiến hơn là bộ phận nghiên cứu và phát triển được trang bị đầy đủ, hơn các nhóm thiết kế với biên chế hàng trăm người. Chúng tôi thấy nhiều ví dụ về sự cạnh tranh nội bộ, về các nhóm khác nhau giải quyết cùng một việc, về hiện tượng trùng lặp mặt hàng, về những nhân viên lao vào thử nghiệm và hãnh diện chỉ ra các sai lầm có ích của họ. Chúng tôi thấy hàng loạt nhóm nhỏ có chuyên môn, năng động, cải tiến chất lượng hơn so với sự sử dụng theo quy trình của giới quản lý. Chúng tôi cũng nhận thấy có ít sự tiêu chuẩn hoá thủ tục hơn, đồng thời có ý kiến mạnh mẽ hơn “để cho nhân viên thực hiện công việc theo cách họ muốn, nếu cách đó có ý nghĩa và hiệu quả”.

Có lẽ chúng tôi đang phá vỡ một vài nền tảng lý thuyết quan trọng nào đó. Chúng tôi quan sát thấy có nhiều hiện tượng “phân

khúc”, nhiều hiện tượng phân nhỏ sự việc thành những phần dễ quản lý hơn số được công khai thừa nhận. Trong lý thuyết hiện hành, quan niệm “nhỏ thì hữu hiệu” thường được giới hạn trong những cuộc thảo luận về tính đổi mới và sáng tạo của các công ty nhỏ. Tuy nhiên trong phần lớn các công ty thành công vượt trội, chúng tôi gặp nhiều cách tiếp cận đối với việc “phân khúc” xét như là một nguyên lý cơ bản của sự thực hành quản lý hiệu quả. Điều lý thú là, càng nhìn vào hiện tượng đó, chúng tôi càng thấy nó như một cỗ xe chuyên chở hiệu quả cao, cỗ xe tập trung sự thích nghi và sự sống còn.

Oliver Williamson ở Đại học Pennsylvania là nhà lý luận hàng đầu trên lĩnh vực hiệu quả. Tác phẩm Marketing Hierarchies (Thị trường và hệ thống cấp bậc) của ông không được độc giả quan tâm đúng mức, bởi lẽ nó rất khó đọc (thậm chí cả tác giả cũng thừa nhận). Williamson lập luận rằng theo sự đánh giá thông thường về việc cắt giảm chi phí theo quy mô, chúng tôi đã đánh giá quá thấp các “chi phí giao dịch”, nghĩa là các chi phí thông tin, phối hợp và quyết định. Nó gần giống như quan niệm trước đây liên quan đến sự tăng theo cấp số nhân về tính phức tạp, gần sự tăng theo cấp số cộng về số nhân viên, nếu họ cần tác động lẫn nhau để thực hiện công tác. Trong điều kiện có nhiều nhân tố cần được phối hợp, các chi phí phối hợp thường nhận chìm sự giảm phí theo quy mô đã được xác định trên bình diện công nghệ. Các khẳng định của Williamson đã được xác minh bằng thực nghiệm.

Quan niệm của William gần với những gì chúng tôi đã quan sát được, song có một khác biệt quan trọng. Ông xem thế giới là đen hoặc trắng rạch ròi. Nếu các “chi phí giao dịch” chỉ ra rằng một chức năng có thể được thực hiện hiệu quả do các thị trường (chẳng hạn, những cơ quan bên ngoài) hơn là do các cấp bậc quyền hành, thì phải được thuê ngoài. Dùng một ví dụ tầm thường để minh họa,

trong một văn phòng chuyên nghiệp lớn, tưới cây có vẻ là một công việc vặt. Tuy vậy, quyê´t định xem loại nhà kính trô`ng cây nào phù hợp với từng mùa và giữ cho cây sô´ng được, hoá ra lại thu hút phâ`n lớn thời gian của bộ phận tham mưu. Do đó, sẽ ít tô´n kém hơn (và hữu hiệu hơn) nê´u ký hợp đô`ng với một nhà cung câ´p dịch vụ bên ngoài để tưới nước. (Người sáng lập ra dịch vụ thường là một nhà kinh doanh thông minh nhận thức được ră`ng việc bảo trì thường râ´t khó chịu). Nê´u sự việc đó được hoàn thành có hiệu quả hơn là từ bên trong, khi đó ông lập luận ră`ng các câ´p bậc quyê`n hành là quy tă´c phải tuân theo. Chúng tôi tin ră`ng sự chọn lựa thị trường là điê`u hoàn toàn có thể thực hiện ngay bên trong công ty. Những cung cách thực hành cô´t lõi của các công ty IBM, HP, 3M, TI, McDonald's, Delta, Frito, Tupperware, Fluor, J&J, Digital, và Bloomingdale's chủ yê´u dựa trên nhận thức ră`ng, các thị trường đủ mọi loại đang hoạt động râ´t hiệu quả bên trong công ty. Cạnh tranh nội bộ là chính sách được chính thức áp dụng ở P&G từ năm 1930; Sloan đã công khai sử dụng cạnh tranh nội bộ tại công ty General Motors bă´t đâ`u vào đâ`u những năm 1920.

Tính quy củ bị bỏ qua và người ta đạt được sự hiệu quả. Thật ra, còn nhiê`u hơn cả hiệu quả. Thông qua việc phân khúc thành mảnh nhỏ, một công ty khuyê´n khích nhân viên có nhiê`u hành động nhanh nhạy. Tổ chức hành động, và học hỏi từ những gì đã được thực hiện. Thử nghiệm, phạm sai lâ`m, gặp thành công ngoài dự kiê´n, và rô`i chiê`u hướng chiê´n lược mới nhâ´t định sẽ lộ diện. Chúng tôi tin ră`ng lý do chủ yê´u khiê´n các công ty lớn không phát huy được sự đổi mới chính là việc họ phụ thuộc vào các nhà máy khổng lô`, vào kê´ hoạch sản xuâ´t êm xuôi, vào công nghệ mang tính đánh cuộc, và vào việc â´n định đường lô´i chiê´n lược một cách nghiêm ngặt. Họ đã quên cách học tập và không thể tha thứ cho các sai lâ`m. Công ty đã quên đi yê´u tô´ đã làm cho nó thành công ở hàng đâ`u, yê´u tô´

đó thường là một môi trường văn hoá cổ vũ cho hành động, cho các cuộc thí nghiệm, cho các toan tính thử nghiệm.

Quả vậy, chúng tôi tin ră`ng một tổ chức thật sự có khả năng thích nghi sẽ phát triển theo quá trình tiê´n hóa mà Darwin đã đưa ra. Công ty cô´ sức thử nghiệm nhiê`u sản phẩm, thí nghiệm, gặp các loại sai lâ`m; nghĩa là công ty đang tập trung sức lực cho sự đột biê´n. Họ sẽ nhanh chóng loại bỏ những đột biê´n ngu xuẩn và tập trung đâ`u tư cho các sự đột biê´n có hiệu quả. Chúng tôi suy đoán ră`ng một sô´ chiê`u hướng sáng tạo nhâ´t mà các tổ chức đã thích nghi, thật ra đã không được kê´ hoạch hoá chi tiê´t đê´n thê´. Các tổ chức này đang xây dựng những hàng rào cản tuyê´t của March để chuyển hướng cho các thử nghiệm, các sai lâ`m, và đôi khi là các thành công lớn, đi vào những chiê`u hướng mới chỉ mang tính châ´t đúng đă´n một cách phỏng chừng. Đô`ng nghiệp Lee Walton của chúng tôi lập luận ră`ng, thật ra, công việc chủ yê´u của câ´p quản lý là “khiê´n cho đám đông phải tiê´n nhanh vê` phía Tây”.

Phê phán chủ yê´u đô´i với việc chúng tôi sử dụng hình ảnh tương đô`ng với học thuyê´t Darwin, là nó có vẻ tự giới hạn với các sáng kiê´n nhỏ, và ngày càng gia tăng. Các nhà phê bình trên đây cho ră`ng, các sáng kiê´n mang tính đột phá lớn, như Hệ thô´ng 360 của IBM, đòi hỏi phải có kê´ hoạch được kiểm soát kỹ, theo kiểu “lâ´y cả công ty ra mà đánh cuộc”. Chúng tôi thích được nêu lên vâ´n đê` này, vì nó dễ bị phản bác cả vê` mặt lý thuyê´t lẫn cơ sở thực nghiệm. Trong lý thuyê´t tiê´n hoá, hình như không có bă`ng chứng nào ủng hộ cho một lô´i giải thích vê` sự gia tăng từng bước hạn hẹp (nghĩa là, sự tiê´n hoá diễn ra bă`ng các bước nhỏ). Nhà sinh vật học tiê´n hóa Stephen Jay Gould, một học giả hàng đâ`u trong lĩnh vực này, chỉ ra ră`ng sự tiê´n hoá của bộ não con người trong một biê´n thể ngẫu nhiên, không xảy ra như một bước tiê´n nhỏ bé hay chỉ là bước tiê´n kê´ tiê´p vê` mặt luân lý cho chủng loài, mà đã diễn ra trước thời đại

của nó 50.000 năm hay hơn nữa, nghĩa là bộ não đó đã cung ứng năng lực dư thừa so với các nhu cầu của con người đang còn trong thời kỳ ở hang động. Vì vậy, kể từ đó, về cơ bản, não người không thay đổi. Dĩ nhiên, các đột biến thành công lớn thì hiếm hơn những đột biến nhỏ. Song chắc chắn đây là điều chúng ta đợi. Trong bất cứ biến cố nào, mô hình tiến hoá cũng chứng minh cho sự diễn ra các bước nhảy vọt lớn, mà theo lời Gould, không cần đến một Thượng Đế toàn tri hay một kế hoạch có thể biết trước.

Bằng chứng thực tế thậm chí còn nổi bật hơn. Burton Klein và các tác giả khác đã chứng minh, trong công nghiệp không bao giờ kẻ dẫn đầu ngành thực hiện được bước nhảy vọt lớn, ngay cả trong các ngành công nghiệp nặng nề tẻ nhạt như ngành thép và nhôm, nơi người ta không chờ đợi thấy được nhiều nhà sáng chế. Thêm vào đó, các cuộc điều tra của chúng tôi cũng chỉ ra gần như thế – đó là phần lớn các sáng chế mang tính đột phá lớn trong kinh doanh, từ McDonald’s (các món ăn điểm tâm chiếm khoảng 40% doanh thu) đến công ty GE (sản phẩm nhựa cơ khí và động cơ máy bay), đều xuất phát từ các nhóm nhỏ những người tâm huyết hoạt động bên ngoài dòng chảy chính. Quả vậy, một nhà quan sát đã ghi nhận rằng trong vòng hai mươi lăm năm cuối thế kỷ, không có sản phẩm chính xuất phát từ hệ thống nhân sự chính thức nào của IBM được tung ra thị trường. Nói thế, không có nghĩa là công ty không đầu tư lớn và có kế hoạch chặt chẽ về sản phẩm mới hay về chiến lược kinh doanh mới ở một điểm nào đó. Dĩ nhiên là có. Nhưng bản thân sự đột biến, ngay cả sự đột biến vĩ đại, đều xảy ra hầu hết ở cấp cơ sở bên dưới và luôn luôn dưới sự giám sát của những con người tâm huyết bên ngoài. Thậm chí còn có thêm bằng chứng là: hầu như không có sáng chế lớn lao nào (chỉ được gọi tên như thế sau khi đã xảy ra) lại được sử dụng đúng như ý đồ ban đầu dự tính. Như chúng tôi đã nói, các máy tính điện tử đã được xem là chỉ có một số ứng dụng nhỏ, phần lớn là dành cho văn phòng điều tra dân số.

Các trạm transistor đã được triển khai để phục vụ một thiết bị nhỏ dùng trong quân sự. Thoạt đầu, các đầu máy diesel chỉ có ích trong việc chuyển vận hàng hoá trong bến. Máy photocopy ban đầu đã chỉ nhắm vào một phần nhỏ hiện có của thị trường in thạch bản; việc sao chụp hàng loạt hoàn toàn không phải là mục đích chính trong việc sáng chế lẫn việc tiếp cận thị trường vào thời kỳ ban đầu.

Vì vậy, lý thuyết quản lý mang tính tiến hoá, phần nào mang tính hỗn độn, đúng cho cả các sáng kiến quy mô lớn lẫn quy mô nhỏ, và cho kết quả tốt. Một yếu tố cuối cùng của lý thuyết đáng được nêu rõ hơn. Trong sinh vật học, sự cô lập có thể gây ra tai họa cho một khu vực hình thái hoạt động. Các sự đột biến (tương ứng với các thử nghiệm sản phẩm mới) đôi khi có thể xảy ra, nhưng các sự tuyển lựa (tức là các thành công) thì không chắc sẽ có. Vì vậy, quá trình diễn biến của thế hệ đột biến (các cuộc thử nghiệm, các thí nghiệm, các sai lầm) phải đối phó, không phải với tình trạng cô lập, mà với các nhu cầu và cơ hội kinh doanh thật sự. Giải pháp của công ty thành công vượt trội là để cho quá trình ấy diễn ra thông qua nhiều mối tác động qua lại với môi trường, nghĩa là, với khách hàng. Cả ở đây, lý luận truyền thống cũng thiếu sót một cách đáng buồn trong việc giải thích thực tiễn diễn ra tại các công ty thành công vượt trội.

Lý luận quản lý trải qua một bước ngoặt lớn khoảng 15 năm trước đây qua công trình nghiên cứu của Lawrence và Lorsch thực hiện năm 1967. Cuối cùng thì môi trường đã xâm nhập vào các mô hình tổ chức. Vào năm 1978, hai thành viên hàng đầu của lý thuyết tiến hoá, hai nhà nghiên cứu trẻ kiệt xuất Jeffrey Pfeffer và Gerald Salancik đã ấn hành tác phẩm *Inveronments and Organization* (Sự kiểm soát ngoại vi của các tổ chức). Cũng vào năm đó, Marshall Mayer xuất bản cuốn *Environments and Organizations* (Môi

trường và tổ chức), gồm bảy chương lý luận và một bản tóm tắt khoảng mười chương công trình nghiên cứu chủ yếu, kéo dài suốt một thập niên. Các nhà nghiên cứu nói trên đã đặt quan điểm của mình đúng chỗ. Chẳng hạn, hãy lấy Pfeffer và Salancik làm ví dụ: "Chủ đề trọng tâm của tác phẩm này là: muốn hiểu rõ tác phong ứng xử đó, các tổ chức nhất thiết phải gắn bó với các điều kiện của môi trường. Và người ta nói rằng mọi tổ chức đều tham gia vào các hoạt động mà kết thúc hợp lý của chúng chính là sự điều chỉnh môi trường". Chẳng có gì sai trong quan niệm đó. Tuy nhiên, chúng tôi thấy thích thú vì khi kiểm tra lại bảng chỉ dẫn tra cứu của cả ba tác phẩm này, chúng tôi không phát hiện ra chữ "khách hàng" hay "thân chủ" hoặc "giới khách hàng" nào. Cả ba tác phẩm đều nói đến môi trường, song đều bỏ qua sự tiếp xúc với khách hàng của các công ty thành công vượt trội, điều chứa đựng nhiều phương sách, từ việc mở các cuộc điều tra thông tin ở đường xe điện ngầm phía dưới cửa hiệu Bloomingdale's ở New York (chủ yếu có tính cách tượng trưng) đến hàng loạt thử nghiệm dành cho người tiêu dùng ở công ty Digital và các công ty khác.

Một số nhà nghiên cứu khác đã tiến xa hơn. Đặc biệt, James Utterback và Eric von Hippel (MIT), trong khi nghiên cứu các công ty công nghệ cao cấp, đã đưa ra nhiều phân tích về cường độ của sự tiếp xúc với khách hàng trong những công ty hoạt động hiệu quả. Chẳng hạn, ông nói về việc vươn xa hơn của các công ty có nhiều đổi mới và sáng kiến: "Việc vươn xa hơn bao hàm các mối quan hệ đặc biệt với môi trường của bạn, chứ không phải là các mối quan hệ nói chung, mối quan hệ với những người tiêu dùng có tinh thần sáng tạo và đòi hỏi cao một cách đặc biệt. Và nó yêu cầu các mối quan hệ phải có cả tính chất chính thức lẫn riêng tư... Một khối lượng lớn công việc truyền đạt và thử nghiệm sẽ diễn ra giữa nhà sản xuất công nghệ và khách hàng. Các thỏa thuận giữa khách hàng tương lai với công ty sẽ tạo ra thay đổi về sản phẩm". Song các tác

phẩm của Utterback và von Hippel lại không thuộc xu hướng chủ đạo và giới hạn trong phạm vi một nhóm nhỏ các công ty công nghệ cao. Rất đáng mừng là hiện tượng chúng tôi đã quan sát được về mối quan hệ mật thiết giữa công ty với khách hàng không bị giới hạn trong phạm vi nào cả.

Điều đó chẳng có gì là mới lạ. Cách đây bốn mươi năm, Selznick và Barnard đã nhắc đến môi trường văn hoá và việc định hình giá trị. Cùng lúc đó, Herbert Simon đã nói về những giới hạn lý tính. Ba mươi năm về trước, Chandler bắt đầu viết về các mối quan hệ với môi trường. Và cách đây mười lăm năm, Weick cũng đã bàn đến mối tương đồng trong quá trình tiến hoá. Vấn đề là, không có bất kỳ quan niệm nào trên đây trở thành quan niệm chính thống, chúng ít gây hoặc không có tác động với các doanh nhân đang hoạt động thực tiễn. Tiếp đến, và là điều chúng tôi cho rằng quan trọng hơn, chúng đều thiếu sót trong việc miêu tả sự phong phú, đa dạng của các mối liên hệ chúng ta đã thấy trong các công ty thành công vượt trội. Đây không phải chỉ là việc thử nghiệm, đấy là hoạt động của các công ty này thông qua hàng nghìn thử nghiệm. Đây không phải chỉ là sự cạnh tranh nội bộ; mà thông qua cạnh tranh nội bộ, các công ty đó mới thực hiện thật sự mọi quá trình chia sẻ tài nguyên. Đây cũng không phải chỉ là sự tiếp xúc với khách hàng, mà còn là vô số thủ tục để cho mọi người, từ kế toán viên cho đến tổng giám đốc công ty, đều đặn tiếp xúc với khách hàng. Tóm lại, các phương thức thực hành quản lý cốt lõi trong các công ty thành công vượt trội không phải chỉ khác biệt, mà chúng còn thay đổi hoàn toàn kiến thức quản lý truyền thống.

5. Một xu hướng thiên về hành động

80% thành công là lộ diện

— Woody Allen

Nhưng trên hết, hãy thử làm một cái gì đó

— FDR

Sẵn sàng. Khai hoả. Nhắm mục tiêu.

— Một giám đốc của Cadbury's

Được có mặt tại khu săn bắn ở Đông Phi quả là một điều thú vị. Tất cả mọi thứ: sách vở, phim ảnh, vật lưu niệm... không gì có thể làm bạn cảm nhận được. Chỉ khi có mặt ở đây, bạn mới cảm nhận được điều đó. Những ai từng đặt chân tới đây có thể say sưa trò chuyện với nhau về nó hàng giờ; những ai không ở đó thì không thể nào hình dung được.

Chúng tôi cũng gặp phải tình trạng như thế khi mô tả một đặc điểm làm nền tảng cho các đặc điểm khác của các công ty thành công vượt trội: định hướng về hành động, một xu hướng thiên về thực hiện công việc. Chẳng hạn, có lần chúng tôi cố mô tả cho một nhà quản lý dự án cách đơn giản hóa các thủ tục giấy tờ, và phối hợp chặt chẽ với các giám đốc cấp dưới của ông. Chúng tôi trình bày thẳng thắn: "Ở các công ty như 3M và TI, họ không vấp phải những vấn đề này. Nhân viên ở đây chỉ việc trao đổi với nhau trên một cơ sở thường lệ". Ông ngẩn người ra. Lời lẽ của chúng tôi hầu như không có vẻ là một lời khuyên có ích, thậm chí còn kỳ lạ. Vì thế, chúng tôi bảo: "Ông không phải đối thủ cạnh tranh với 3M. Vậy

chúng ta hãy đến trụ sở 3M ở St. Paul một ngày và quan sát thử. Chắc ông sẽ ngạc nhiên.”

Bạn tôi ở công ty 3M vui lòng chấp thuận cuộc tham quan đó, và chúng tôi đã thấy một loạt sự việc lạ lùng diễn ra. Có chừng 20 hay hơn nữa các cuộc họp không chính thức diễn ra giữa các nhân viên kinh doanh, marketing, sản xuất, thiết kế, nghiên cứu và phát triển – thậm chí cả kế toán – họ cùng ngồi chuyện vãn về những vấn đề của sản phẩm mới. Chúng tôi tham dự một phiên họp trong đó một khách hàng của 3M đến trao đổi với khoảng 15 nhân viên của bốn bộ phận về cách phục vụ tốt hơn cho công ty. Không cuộc họp nào có vẻ là được chuẩn bị trước. Chúng tôi không hề nhìn thấy một sự trình bày theo quy định nào. Suốt ngày, mọi sự việc diễn ra như thế – các nhân viên tự họp với nhau để hoàn thành công việc. Vào cuối ngày, vị khách thừa nhận rằng mô tả của chúng tôi là khá chính xác. Giờ đây, ông cũng có vấn đề giống chúng tôi: ông không biết cách mô tả tình trạng này cho người khác.

Rất khó mà phát biểu mạch lạc về một xu hướng thiên về hành động, song điều cực kỳ quan trọng là phải thử làm, vì đây là một thế giới phức tạp. Phần lớn các công ty chúng tôi nghiên cứu đều bị sa lầy trong những đống giấy tờ đồ sộ, khiến cho nhiều nhân viên các cấp khác nhau, hoặc thậm chí, hàng trăm nhân viên cấp thấp phải mó tay đến. Không có chút sức sống nào trong kiểu tổ chức công việc như vậy; chỉ còn lại một chút xíu nhỏ nhoi trách nhiệm cá nhân. Các công ty đó tập trung vào các thí nghiệm quan trọng với hàng tấn giấy tờ và bằng sáng chế, nhưng lại hiếm khi đưa ra được sản phẩm mới. Họ bị bao vây bởi các ban ngành chức năng liên hệ chặt chẽ với nhau, dẫn đến tình trạng xua đuổi sáng kiến và ngăn chặn hành động. Công việc bị chi phối bởi một tình trạng thiếu thực tế, được giao phó cho các nhân viên chưa có kinh nghiệm thực tế hoặc đôi khi chưa từng trông thấy sản

phẩm, mà chỉ học về sản phẩm từ các bản báo cáo khô khan do các nhân viên khác soạn thảo.

Tuy vậy, trong phần lớn các công ty thành công vượt trội, tình trạng lại khác hẳn một cách rõ rệt. Vâng, họ cũng có các nhóm chức năng. Song rất nhiều trong số đó chỉ kéo dài 5 ngày, gồm một vài thành viên; và kết quả là bộ phận điều hành phải thay đổi một điều gì đó, còn hơn là thấy nhóm 35 người trong 18 tháng viết ra một tập báo cáo dày 500 trang.

Vấn đề chúng tôi nêu ra trong chương này là chính câu trả lời cho vấn đề phức tạp trong các công ty lớn: phối hợp các sự việc, nghiên cứu chúng, thành lập các ban, yêu cầu có thêm số liệu (hoặc các hệ thống tin mới). Quả thế, khi thế giới phức tạp như trong các công ty lớn, thông thường một hệ thống phức tạp có vẻ là phù hợp. Song quá trình này thường bị đẩy tới chỗ quá đà. Sự phức tạp gây nên tính thờ ơ và sự trì trệ, khiến cho nhiều công ty không còn năng động.

Bài học quan trọng từ các công ty thành công vượt trội là cuộc sống không thể chỉ đóng trong khung. Các công ty đó có nhiều kỹ thuật khác nhau để chống lại xu hướng bảo thủ và trì trệ. Cơ chế đó bao gồm nhiều phương sách hành động, đặc biệt trong hệ thống quản lý, sự năng động của tổ chức, và các cuộc thử nghiệm đơn giản khuyến khích thái độ tích cực, chỉ rõ rằng những con số nào thật sự quan trọng hoặc tự giới hạn danh sách các mục tiêu.

TÍNH CHẤT LƯU ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC: MBWA – QUẢN LÝ TRỰC TUYẾN

Cả Warren Bennis trong tác phẩm *The Temporary Society* (Xã hội lâm thời), và Alvin Toffler trong cuốn *Future shock* (Cú sốc

tương lai) đê` u nhận ra cách giải quyê´ t công việc bă` ng các uỷ ban đặc biệt chính là phương thức tô` n tại của công ty. Họ lập luận, trong các thời kỳ quá độ, bộ máy hành chính là không đủ. Qua danh từ “bộ máy hành chính”, họ muô´ n nói đê´ n cơ câ´ u tổ chức đã được thiê´ t lập để giải quyê´ t các vâ´ n đê` thường nhật của công việc kinh doanh, sản xuâ´ t, v.v... Còn cụm từ “giải quyê´ t công việc bă` ng các uỷ ban đặc biệt”, muô´ n nói đê´ n cơ chê´ của tổ chức nhă` m đô´ i phó với mọi vâ´ n đê` mới, khi các vâ´ n đê` này, hoặc là mă´ c vào các thủ tục hành chính ră´ c rô´ i, hoặc là quá sức của bộ máy hành chính đê´ n nỗi không biê´ t ai sẽ phải làm gì; do đó, không ai làm gì cả.

Vì thê´ , ý niệm vê` tính lưu động của tổ chức không phải là mới mẻ gì. Điê` u thật sự mới mẻ là các công ty thành công vượt trội dường như biê´ t rõ cách sử dụng ý niệm â´ y tô´ t nhâ´ t. Dù cho có nhiê` u cách kê´ t nô´ i không chính thức, hay có những cách riêng biệt, ví dụ như các ban chuyên ngành, sở dĩ các công ty thành công vượt trội hành động được nhanh chóng chính là vì tổ chức của chúng có tính lưu động.

Bản châ´ t và cách sử dụng giao tiê´ p trong các công ty đó khác biệt rõ nét. Đó là một mạng lưới rộng lớn của sự giao tiê´ p không chính thức và kê´ t nô´ i mở. Các mô hình và mức độ giao tiê´ p uô´ n nă´ n rèn luyện sao cho sự tiê´ p xúc với đúng mục tiêu và liên tục, những đặc tính hỗn độn vô chính phủ của hệ thô´ ng được kiểm soát có hiệu quả chỉ vì tính châ´ t đê` u đặn của sự tiê´ p xúc (chẳng hạn, đô` ng nghiệp đô´ i với nhau trong các tình huô´ ng cạnh tranh).

Dễ nhận thâ´ y sức mạnh của giao tiê´ p tại các công ty thành công vượt trội. Nó thường bă´ t đâ` u bă` ng một quy định không chính thức. Chẳng hạn, tại Walt Disney Productions, mỗi người, từ vị tổng giám đô´ c đê´ n nhân viên, đê` u đeo một bảng tên ghi tên mình – HP cũng nhâ´ n mạnh đê´ n tên nhân viên. Rô` i đê´ n các chính sách râ´ t cởi mở. IBM dành nhiê` u thời giờ và sức lực cho chúng. Chính sách

cởi mở là phần chủ yếu trong quan niệm triết lý nguyên thuỷ của Watson, và nó vẫn còn hiệu lực đến tận hôm nay với 350.000 nhân viên. Vị chủ tịch vẫn tiếp tục giải quyết mọi thắc mắc khiếu nại từ bất cứ nhân viên nào. Chính sách cởi mở cũng lan rộng khắp hãng hàng không Delta, và ở Levi Strauss, nó quan trọng đến độ họ gọi đây là “quyền tự do thứ năm”.

Đưa các cấp quản lý rời khỏi văn phòng cũng là một nhân tố đóng góp khác vào các sự tiếp xúc thoải mái. Ở hãng hàng không United Airlines, Ed Carlson đặt tên nó là “Quản lý hữu hình” (trong trường hợp này là “Quản lý trực tiếp”). HP coi đây là một chủ trương chính trong “Phong cách HP”.

Các cách bố trí đơn giản về mặt vật chất chính là cách duy trì sự giao tiếp thoải mái. Corning Glass lắp đặt các cầu thang cuốn (thay vì thang máy) trong toà nhà mới xây dựng để gia tăng cơ hội tiếp xúc trực tiếp với nhau. 3M bảo trợ các câu lạc bộ dành cho bất cứ nhóm nào có độ mươi, mười lăm nhân viên, chỉ với mục đích gia tăng các phiên họp nhỏ để giải quyết công việc ngay tại các buổi nghỉ ăn trưa, và nói chung trong mọi trường hợp. Một nhà quản lý ngân hàng Citibank đã nhận xét rằng, trong một phòng ban, tình trạng chia rẽ lâu đời giữa các cấp điều hành và trợ lý đã được giải quyết khi bàn làm việc của họ được đặt xen kẽ nhau trong cùng một tầng nhà.

Điều này bổ sung thêm được gì? Giao tiếp nhiều. Toàn bộ các quy tắc tôn quý nhất của HP đều liên quan đến việc: hãy giao tiếp với nhau nhiều hơn. Thậm chí cả những sự bố trí sắp xếp về mặt vật chất và về mặt xã hội tại HP cũng tập trung vào điều đó: bạn không thể dạo quanh các văn phòng ở Palo Alto mà lại không thấy các nhóm ngồi lại với nhau bên cạnh bảng đen tìm cách giải quyết những việc đột xuất. Bất cứ cuộc họp nào nói trên cũng đều bao gồm nhiều thành phần từ các bộ phận nghiên cứu –

phát triển, sản xuất, thiết kế, marketing, và bán hàng. Điều này tương phản rõ rệt với phần lớn các công ty mà chúng tôi đã có dịp nghiên cứu, ở đó các nhà quản lý và chuyên gia phân tích chẳng bao giờ tiếp xúc với khách hàng, với những người chào hàng, và chẳng bao giờ nhìn hay sờ đến sản phẩm (chúng tôi không nói quá khi dùng chữ "chẳng bao giờ" đâu). Khi bàn về tổ chức phòng thí nghiệm tại trụ sở của HP, một người bạn tại công ty này bổ sung: "chúng tôi không chắc chắn cơ cấu nào là tốt nhất. Tất cả những gì chúng tôi biết chắc là chúng tôi bắt đầu bằng một sự giao tiếp thân mật ở mức độ khá cao, đây là bí quyết của vấn đề. Chúng tôi phải duy trì việc này bằng mọi giá". Niềm tin ở 3M cũng tương tự như thế, một nhà lãnh đạo cấp cao của công ty đã phát biểu: "Việc phân tích các công ty thành công vượt trội của các ông chỉ có một sai lầm duy nhất: Các ông cần một nguyên tắc thứ chín – giao tiếp. Chúng tôi chỉ liên tục trao đổi bình thường với nhau mà chẳng cần đến cả đống giấy tờ hoặc trịnh trọng kể lể dông dài". Tất cả ví dụ trên bổ sung kinh nghiệm thực tế cho công nghệ giao tiếp, và duy trì sự giao tiếp thoải mái thường xuyên.

Nói chung, chúng tôi quan sát thấy tác dụng rất lớn của việc đồng nghiệp có thể kiểm soát công việc lẫn nhau. Một ví dụ đơn giản từ công ty Tupperware. Tupperware đạt thu nhập trước thuế là 200 triệu đô-la trên tổng doanh số khoảng 800 triệu đô-la bằng việc bán bát nhựa. Bí quyết quản lý là động viên hơn 80.000 nhân viên kinh doanh, và tập thể những người xuất sắc trong chương trình "Gặp mặt". Tối thứ Hai hàng tuần, tất cả nữ nhân viên kinh doanh đều tham dự buổi "Gặp mặt" ăn mừng doanh số của họ. Tại đó, mọi người lên sân khấu xếp hàng theo thứ tự ngược lại với doanh số tuần – đám rước này được đặt tên là "Cộng sổ" (các bạn đồng sự cũng tham gia để hoan nghênh họ). Tất cả mọi người, bất kể họ làm gì, đều nhận được một hoặc nhiều chiếc kẹp và phù hiệu. Sau đó, từng nhóm nhỏ tiếp tục bước lên sân khấu. Một mặt, đây quả là

một cuộc thực tập có tính chất phê bình thẳng thắn – một sự cạnh tranh trực diện không thể lẩn tránh. Mặt khác, nó lại mang một màu sắc tích cực: mọi người đều thắng cuộc; những tiếng vỗ tay hoan hô bao trùm toàn bộ buổi lễ; và sự đánh giá kết quả lại mang tính không chính thức hơn là nghiêng về giấy tờ. Trong thực tế, toàn bộ hệ thống Tupperware đều nhằm tạo ra các cơ hội đón nhận và cổ vũ tin mừng. Mỗi tuần lại có nhiều cuộc đua tài mới. Hãy xét ba nhân viên bán hàng nào có mức doanh số thấp nhất: ban giám đốc sẽ phát giải thưởng cho một người trong số đó đạt được mức gia tăng doanh số cao nhất trong tám tuần sắp tới. Rồi lại có 30 ngày lễ hội hàng năm, trong đó 15.000 nhân viên tưng bừng liên hoan (mỗi lần 3.000 người trong các lễ hội kéo dài cả tuần) với các phần thưởng, và đủ các trò vui. Toàn bộ môi trường của công ty là một môi trường nhằm sử dụng tới mức cao nhất nhân tố củng cố mang tính tích cực.

Trên hết, khi nhìn vào các công ty như HP, Tupperware, và các công ty khác, chúng tôi nhận thấy nỗ lực của ban lãnh đạo để thực hiện hai điều:

1. Vinh danh mọi công việc hoàn thành, có giá trị của cấp lãnh đạo và đặc biệt hơn, của nhân viên cấp dưới.

2. Tạo nhiều cơ hội để truyền tải các tin vui.

Xin lưu ý rằng khi chúng tôi mới thực hiện vòng phỏng vấn đầu tiên, cứ sau khoảng sáu tuần thì ba nhân sự chủ chốt phải họp với nhau. Khi tóm lược điều quan trọng nhất (và khác biệt nhất) đối với chúng tôi, mọi người thừa nhận rằng chính là các môi trường thân mật của các công ty thành công vượt trội. Từ đó, chúng tôi đã khẳng định quan điểm. Tên gọi của ý đồ thành công của các công ty trên là “quá trình giao tiếp vui vẻ, thân mật”. Điều đáng kinh ngạc là khả năng giao tiếp này dẫn đến nhiều hành động

hơn, nhiều thí nghiệm, học hỏi nhiều hơn, do đó dễ đạt thắng lợi hơn.

Chúng ta hãy xem xét điều này. Tờ Euromoney tường thuật: “Phát biểu của lãnh đạo cấp cao ngân hàng The Chase có pha chút thán phục bất đắc dĩ! Nếu ngân hàng Citibank không thích, thì họ sẽ thay đổi – không phải từng bước như chúng tôi làm, mà thay đổi ngay lập tức, ngay cả khi họ phải lật ngược cả ngân hàng để thực hiện điều đó”. Và thêm điều này: một lãnh đạo IBM bình luận: “Người ta nói rằng, vào những năm 1960, IBM đề ra mục tiêu tiến hành sắp xếp lại tổ chức ở quy mô lớn chỉ trong vòng vài tuần”. Giá trị của IBM vẫn không thay đổi, và tính ổn định cho phép công ty có thể di chuyển các nguồn tài nguyên quý hiếm về mặt cấu trúc, để tấn công vào một vấn đề đặc biệt. Kết thúc từng giai đoạn, một lãnh đạo công ty TRAK – đang kinh doanh thành công đồ thể thao trị giá 35 triệu đô-la – ghi nhận rằng để giữ cho các “ngôi sao” kinh doanh của mình tỏa sáng được, ông đã phải chuyển sang một cơ cấu tổ chức linh hoạt: “Bạn phải làm sao để các dự án mới phải được giao vào những nhân viên sáng giá... Phương pháp của chúng tôi là sắp xếp lại tổ chức một cách linh hoạt và thiết lập những ban chuyên ngành. Chúng tôi đang biến nó thành một bộ phận thường trực trong sơ đồ tổ chức công ty”.

Thêm một bằng chứng nữa, tập đoàn Harris đã làm được một điều gần như là không thể: đưa các kết quả nghiên cứu được ngân sách tài trợ vào thực tế sản xuất kinh doanh để tạo hiệu quả kinh tế. Hầu hết các công ty khác đã thất bại trong việc này. Yếu tố chủ đạo trong thành công của Harris là ở chỗ, ban giám đốc liên tục chuyển các kỹ sư (khoảng 25 đến 50 người) từ các dự án của chính phủ vào các nhóm thử nghiệm cơ hội kinh doanh mới. Thành công của Boeing cũng tương tự như vậy. Một nhà lãnh đạo ghi nhận: “Chúng tôi có thể làm điều đó (tạo mới một đơn vị lớn) trong vòng

hai tuâ`n lễ. Chúng tôi đã không thể thực hiện được điê`u đó trong vòng hai năm tại International Harvester”.

Trong các công ty thành công vượt trội, có nhiê`u biê´n thể vê` vâ´n đê` này, song tâ´t cả đê`u giô´ng nhau ở chỗ, có ý chí mạnh mẽ, sẵn sàng di chuyển các nguô`n lực: các nhóm nhỏ kỹ sư, nhân viên thị trường, sản phẩm của các bộ phận nhỏ, v.v...

HIỆN TƯỢNG CHIA NHỎ

Chúng tôi nhớ lại quang cảnh sô´ng động khi bước vào văn phòng một nhà lãnh đạo hàng đâ`u, lúc bâ´y giờ đang đảm nhiệm chức vụ là “Điê`u phô´i viên sản phẩm”. Ông là một người cứng ră´n, được đê` bạt vì đã giải quyê´t ổn thỏa các vâ´n đê` thương thảo vê` lao động. Giờ thì bàn giâ´y của ông trô´ng trơn, ông lâ`n giở chậm rãi tuyển tập các bài báo vê` quan hệ con người của tạp chí *Harvard Business Review*. Khi chúng tôi đê` cập đê´n việc ông đang phụ trách, ông kể ra một loạt những uỷ ban mà ông làm chủ tịch. Trong thực tê´, điê`u minh họa này bổ sung cho cơ câ´u tổ chức theo ma trận; nó bổ sung cho môi trường gô`m tập hợp những trách nhiệm. Nó không bổ sung cho những gì mà chúng tôi nhìn thâ´y ở các công ty thành công vượt trội.

Một nhà điê`u hành trực tuyê´n, đứng đâ`u một chi nhánh châu Á của Exxon trong mười năm qua, đã trình bày vê` “chiê´n lược” tại một cuộc họp các nhà quản lý câ´p cao mới đây. Ông thuật lại một câu chuyện đáng nhớ vê` sự đổi mới. Đây có phải là câu chuyện vê` tài dự báo să´c sảo và chiê´n lược táo bạo? Theo chúng tôi thì không. Đây là câu chuyện vê` những hành động thực dụng. Trong vòng mười năm â´y, năm nào cũng có một vài vâ´n đê` đơn lẻ được giải quyê´t. Có năm, một nhóm “hành động nhanh” được cử đê´n để giúp ông kiểm soát món nợ phải thu. Một năm khác, mục tiêu nhă`m vào

quyết định đóng cửa một vài phần việc không sinh lãi. Lại một năm khác, hành động quyết đoán đã giúp ông ký kết được hợp đồng phân phối mới. Đây là ví dụ kinh điển về cái mà chúng tôi gọi là “lý thuyết về sự phân nhỏ”. Chúng tôi tin rằng nhân tố thành công chủ yếu trong kinh doanh chỉ là vươn tay ôm lấy bất kỳ vấn đề thực tiễn nào và giải quyết nó ngay lập tức. Công ty Exxon ở Nhật, đơn giản, chỉ thực thi (đến mức gần như hoàn chỉnh) một loạt các công việc cụ thể. Họ làm cho mỗi vấn đề trở thành có thể quản lý được. Sau đó, họ giải quyết vấn đề đó. Thời gian của mỗi chương trình khá ngắn. Đây chính là vấn đề tất yếu, cần ưu tiên hàng đầu trong giai đoạn ngắn ngủi đó. Mới nghe thì tựa như đó là dự báo chiến lược, song chúng tôi cho rằng nó có một đặc trưng đáng chú ý hơn nhiều: họ chỉ việc thực hiện ngay một loạt các công việc cụ thể.

Ở đây có một nền tảng nguyên lý, một đặc trưng quan trọng của phương hướng hành động mà chúng tôi gọi là hiện tượng chia nhỏ. Danh từ này được dùng để nói đến việc chia nhỏ sự việc nhằm kích thích tính linh hoạt của tổ chức và khuyến khích hành động. Những thứ lặt vặt có xu hướng hành động được gọi bằng nhiều tên – các nhà vô địch sản phẩm, các nhóm, các trung tâm dự án, các nhà xưởng tồi tàn, các nhóm cải tiến chất lượng – song chúng đều có cùng một đặc điểm chung: không bao giờ xuất hiện trong sơ đồ tổ chức chính thức và hiếm khi có tên trong niên giám điện thoại của công ty. Tuy thế, chúng lại là phần cụ thể nhất trong việc dùng các uỷ ban chuyên môn để giữ cho công ty có được tính linh hoạt.

Nhóm nhỏ là phần rõ rệt nhất trong quá trình phân nhỏ. Rất đơn giản, nhóm nhỏ là những đơn nguyên cấu thành về mặt tổ chức của các công ty thành công vượt trội. Thông thường, khi nghĩ đến các đơn nguyên cấu thành của tổ chức, chúng ta tập trung vào những cấp cao hơn của các phòng ban hoặc các bộ phận chiến lược

kinh doanh, chúng xuất hiện trên các sơ đồ tổ chức. Song theo quan niệm của chúng tôi, nhóm nhỏ là phần quyết định cho việc vận hành hiệu quả của tổ chức. Theo nghĩa này (cũng như nhiều nghĩa khác) các công ty thành công vượt trội mang đặc trưng Nhật Bản rất sâu sắc. Trong cuốn *Japan as Number One* (Nhật Bản – Cường quốc số một), Ezra Vogel nhận định rằng, toàn bộ cơ cấu kinh doanh và cơ cấu xã hội của các công ty Nhật Bản được xây dựng xung quanh vị Kacho (đội trưởng) và một đội điển hình gồm tám đến mười người:

"Đơn nguyên cấu thành của một công ty không phải là một người được bổ nhiệm cùng với thư ký và trợ lý. Đơn nguyên cấu thành của tổ chức là đội nhóm... Trong lĩnh vực của mình, đội ở bên dưới không phải tuân lệnh mà phải đưa ra các sáng kiến... Muốn hệ thống này hoạt động hữu hiệu, người lãnh đạo phải biết rõ và hòa mình vào mục tiêu của công ty ở mức độ cao hơn những lãnh đạo công ty Mỹ. Họ đạt được điều này thông qua kinh nghiệm lâu năm thảo luận với những người khác ở tất cả các cấp."

Hiển nhiên là nhóm nhỏ với tư cách là đơn nguyên cấu thành nên tổ chức cũng phát huy tác dụng cả ở Mỹ, dù không phải là một phần tự nhiên của nền văn hoá quốc gia như ở Nhật. Trong lĩnh vực sản phẩm mới, 3M có hàng trăm nhóm thử nghiệm gồm từ 4 đến 10 người đang hoạt động. Hoặc, hãy nhớ lại 9.000 nhóm của TI ngược xuôi tìm cách cải thiện năng suất từng chút. Tại Australia, một trong số các công ty hiếm hoi đạt năng suất lao động kỷ lục là ICL. Trong số các chương trình mà ông Dirk Ziedler, CEO của công ty, đã áp dụng vào đầu thập niên 1970, có một loạt các nhóm có liên hệ chặt chẽ với nhau, rất giống với mô hình "đội" của người Nhật.

Sức mạnh thật sự của nhóm nhỏ nằm trong khả năng linh hoạt của nó. Ở 3M, các nhóm sản phẩm mới được thành lập bất cứ nơi nào, và chẳng ai lo lắng về chuyện liệu chúng có ăn khớp với các

ranh giới phân chia phòng ban hay không. Mark Shepherd – Chủ tịch hội đồng quản trị TI đã gọi công ty của ông là “một môi trường lưu động, định hướng về dự án”. Tin vui đến từ các công ty được điều hành giỏi là: điều gì cần phải làm thì đang được làm.

Đáng chú ý, phương thức sử dụng có hiệu quả các nhóm lại phù hợp với các phát hiện có giá trị nhất về việc cấu tạo các nhóm nhỏ hiệu quả. Chẳng hạn, các nhóm “năng suất hiệu quả” hay “sản phẩm mới” trong các công ty thành công vượt trội thường có quy mô từ năm đến mười người. Về điểm này, trong phần lớn các công trình nghiên cứu, quy mô tối ưu của nhóm là khoảng bảy người. Các nhóm gồm những người tình nguyện, thời gian hoạt động có hạn, và tự lập ra mục tiêu cho mình thì thường đạt hiệu quả cao hơn các nhóm có các đặc điểm ngược lại.

Lực lượng đặc nhiệm (The Ad Hoc Task Force) có thể là ví dụ hoàn hảo của việc phân nhóm hiệu quả. Điều đáng lo ngại là bản thân lực lượng này cũng có thể trở thành một hình ảnh điển hình cho bộ máy quan liêu vô phương cứu chữa. Chúng tôi nhớ rất rõ một bản phân tích: đối tượng là một dự án 600 triệu đô-la thuộc một công ty trị giá nhiều tỷ đô-la. Chúng tôi lập bảng thống kê các lực lượng đặc nhiệm và thấy rằng có đến 325 nhóm như thế tồn tại chính thức. Tới đây thì cũng chưa có gì nhiều. Điều làm chúng tôi bối rối, và sau đó đến lượt công ty bối rối, là chẳng có lấy một nhóm nào hoàn thành nhiệm vụ của mình trong vòng ba năm, mà cũng chẳng có nhóm bị giải thể. Trong một hoàn cảnh tương tự với một thân chủ khác, chúng tôi chọn ngẫu nhiên các báo cáo của lực lượng đặc nhiệm và thấy rằng độ dài trung bình là trên một trăm trang; kèm theo từ 20 đến gần 50 chữ ký duyệt.

Chúng ta hãy cùng nhau ôn lại lịch sử gần đây để hiểu rõ câu chuyện đang xảy ra với các lực lượng đặc nhiệm. Cho dù trước đây đã tồn tại dưới nhiều hình thức không có tên gọi, cơ quan NASA và

chương trình Polaris đã tạo cho chúng được tiếng tăm tốt. NASA đã lập ra tổ chức và nó hoạt động tốt ngay từ giai đoạn đầu. Chương trình tàu ngầm Polaris còn hoạt động hiệu quả hơn. Kể từ đó, quan niệm về lực lượng đặc nhiệm được phổ cập cho các ngành công nghiệp và sử dụng vào bất cứ việc gì. Vào năm 1970, quan niệm này đã gắn liền với nhiều công ty lớn đến nỗi nó trở thành một bộ phận bổ sung cho hệ thống chặt chẽ mà nó là một phần.

Khi suy nghĩ lại, có nhiều điều sai lầm. Trong thực tế, lực lượng đặc nhiệm đã biến thành một cứu cánh tự thân. Sự luân chuyển giấy tờ và sự phối hợp đã chiếm chỗ của hoạt động định hướng về công tác thực tiễn. Các định chế cồng kềnh, trịnh trọng, câu nệ giấy tờ, nguyên tắc cứng nhắc đã dồn lực lượng đặc nhiệm vào một mê cung rối rắm, thay vì sử dụng lực lượng này như một bộ phận độc lập và hành động khi cần thiết.

Đấy là tin xấu. Tin tốt là: trong các tổ chức mà bối cảnh là đúng đắn – sẵn sàng chấp nhận tính linh hoạt và phương sách giải quyết bằng các uỷ ban đặc biệt – lực lượng đặc nhiệm đã trở thành một công cụ rất đáng quan tâm. Thực ra, nó là công cụ số một để chống lại các cơ cấu tổ chức theo ma trận. Nó thừa nhận nhu cầu giải quyết vấn đề theo hướng đa chức năng và thực thi các nỗ lực, nhưng không phải thông qua việc thiết lập các thủ tục lâu bền.

Có một câu chuyện minh họa quan điểm của chúng tôi. Trong lúc tiến hành nghiên cứu này vào khoảng tháng hai, chúng tôi có đến trụ sở của Digital ở Maynard, bang Massachusetts. Sau khi đã xong phần chính của cuộc phỏng vấn, chúng tôi đề nghị một nhà điều hành mô tả một số vấn đề thực tế mà ông đã giải quyết trong vài ngày trước. Chúng tôi muốn biết mọi thứ thật sự diễn ra ở Digital ra sao.

Ông trả lời ră`ng ông cùng sáu người nữa của công ty să´p tổ chức lại hệ thô´ng kinh doanh trên toàn quô´c. Mỗi người trong nhóm ông đê`u là quản lý trực tuyê´n câ´p cao, đê`u có đâ`y đủ quyê`n hành để thay mặt cho nhóm xét duyệt sự thay đổi. Ông cùng với nhóm să´p sửa rời đây để đi Vail, bang Colorado ngay tô´i hôm thứ Năm đó. Ông bảo: "Chúng tôi sẽ quay vê` vào tô´i thứ Hai, và hy vọng chúng tôi sẽ thông báo những thay đổi trong hệ thô´ng kinh doanh vào thứ Ba. Thời hạn cuô´i của việc này phải được hoàn tâ´t trong khoảng một tuâ`n hay hơn một chút".

Sau đó, khi phỏng vâ´n thêm, chúng tôi nghe thâ´y nhiê`u biê´n thể của chủ đê` nói trên. Dâ´u â´n của công tác của lực lượng đặc nhiệm mà chúng tôi gặp thâ´y ở các công ty như Digital, 3M, HP, TI, McDonald's, Dana Electric, và Exxon rõ ràng là khác biệt với mô hình của bộ máy hành chính mà chúng tôi đã gặp trong nhiê`u hoàn cảnh khác. Ở các công ty thành công vượt trội, các lực lượng đặc nhiệm đã hành động đúng cách câ`n phải có.

Thường chỉ có không quá mười thành viên trong các lực lượng đặc nhiệm này. Họ là đặc trưng cho những nhóm nhỏ mà chúng ta đã nói ở trên đây. Các xu hướng trái ngược đáng buô`n của bộ máy hành chính là lôi kéo bâ´t cứ người nào có thể mang lại lợi ích vào nhóm. Điển hình là thành viên của lực lượng đặc nhiệm lên đê´n sô´ 20, thậm chí chúng tôi còn thâ´y một vài nhóm có đê´n 75 thành viên. Vâ´n đê` là câ`n giới hạn sự tham gia tích cực của lực lượng đặc nhiệm vào một sô´ tác nhân chủ yê´u. Ở nhiê`u công ty, điê`u này không thực hiện được, vì nó đòi hỏi những người bị gạt ra ngoài phải tin ră`ng họ sẽ có được người đại diện trung thành.

Câ´p độ báo cáo của lực lượng đặc nhiệm và mức độ cao câ´p của các thành viên sẽ tỷ lệ thuận với tâ`m quan trọng của vâ´n đê`. Nê´u là vâ´n đê` quan trọng, các nhân viên câ´p cao và lực lượng đặc nhiệm là người báo cáo cho tổng giám đô´c. Điê`u cô´t yê´u là các

thành viên có quy chế yêu cầu thi hành các kiến nghị. Một nhà điều hành của Digital phát biểu: “Chúng tôi muốn chỉ có những thành viên cấp cao, chứ không phải là những người thay thế, chúng tôi muốn những người bận rộn, đối với họ mục tiêu chủ yếu là thoát ra khỏi cái lực lượng đặc nhiệm kia và trở về với công việc của mình!” Chúng tôi gọi đây là “định lý về thành viên bận rộn”.

Thời gian tồn tại của lực lượng đặc nhiệm rất giới hạn. Đây là một đặc tính có tính bắt buộc. Ở TI, hiếm có nhóm nào tồn tại quá 4 tháng. Trong những công ty vượt trội, người ta cho rằng lực lượng đặc nhiệm không nên tồn tại quá 6 tháng.

Thành viên thường là tình nguyện. Tại 3M, chúng tôi nhận được lời giải thích tuyệt vời: “Nếu ông bạn Mike yêu cầu tôi tham gia lực lượng đặc nhiệm, thì tôi sẽ tham gia. Đó là cách thức chúng tôi thường làm. Song đấy phải là một vấn đề thật sự. Và cuối cùng phải đạt một số kết quả. Nếu không, lần sau tôi chả phí thời giờ để giúp Mike nữa. Nếu đây là lực lượng đặc nhiệm của tôi, tôi sẽ cố bảo đảm để những ai đã tốn thời giờ vì nó sẽ đạt được giá trị thật sự từ nó”.

Khi cần, lực lượng đặc nhiệm tập hợp nhanh chóng, và thường là không cần quy chế chính thức. Vì lực lượng đặc nhiệm là công cụ quan trọng nhất và đa chức năng để giải quyết vấn đề trong những môi trường phức tạp, nên các công ty được điều tra có khả năng kết hợp chúng trong nháy mắt và ít phô trương. Trái lại, trong bộ máy hành chính với 325 nhóm đặc nhiệm, các văn bản chính thức (thường là dài lê thê) luôn đi kèm theo mỗi lực lượng đặc nhiệm.

Diễn biến nhanh. TI là điển hình về phương diện này. Chúng tôi được nghe kể lại là ba tháng sau khi một lực lượng đặc nhiệm được thành lập, lãnh đạo muốn biết họ đã đạt được kết quả gì. “Chưa có

gì cả, chúng tôi vẫn còn đang soạn thảo báo cáo”, đó không phải là một câu trả lời thoả đáng.

Không bổ nhiệm nhân viên. Khoảng một nửa trong sô´ 325 lực lượng đặc nhiệm kể trên có nhân viên thường trực. Tại TI, HP, 3M, Digital hay Emerson, không nhân viên “tham mưu” nào được bổ nhiệm thường trực cho một lực lượng đặc nhiệm, làm giám đô´c điê`u hành, làm “trợ lý” hoặc làm nhân viên chuyên châ´p bút viê´t báo cáo.

*Tư liệu phâ`n lớn là không chính thức, và ít ỏi*. Như một nhà điê`u hành đã nói với chúng tôi: “Các lực lượng đặc nhiệm ở đây không làm công việc cạo giâ´y. Họ đi tìm giải pháp”.

Sau cùng, chúng tôi phải nhă´c lại tâ`m quan trọng của bô´i cảnh, của không khí công ty. Khi thảo luận vê` phát triển hệ thô´ng 360 với tư cách là một kiê´n trúc sư trưởng, Frederick Brooks của IBM đã nhâ´n mạnh đê´n sự câ`n thiê´t của giao tiê´p cởi mở. Dù đây là một nhóm dự án khổng lô`, có phạm vi lớn hơn nhóm lực lượng đặc nhiệm điển hình, cơ câ´u tổ chức vẫn mang tính lưu động. Theo Brooks, việc tái câ´u trúc diễn ra liên tục. Các cuộc tiê´p xúc giữa các thành viên râ´t dày đặc; mọi thành viên chủ chô´t họp hàng tuâ`n. Các biên bản họp được phát hành trong vòng 12 tiê´ng. Mỗi người tham gia dự án đê`u có tâ´t các thông tin câ`n thiê´t: ví dụ, mỗi lập trình viên đọc tâ´t cả tài liệu của mọi nhóm trong dự án. Không ai là cô´ vâ´n cả. Brooks phát biểu: “Mọi người đê`u có quyê`n đưa ra các cam kê´t ràng buộc”. Nhóm hệ thô´ng 360 đã có những phiên họp “tô´i cao”, kéo dài trong suô´t hai tuâ`n. Bâ´t cứ vâ´n đê` gì chưa giải quyê´t được ở nơi khác, sẽ được giải quyê´t bă`ng việc trao đổi ý kiê´n trong hai tuâ`n đó. Phâ`n lớn các công ty chúng tôi đã quan sát không có khái niệm vê` việc gửi đi 20 thành viên chủ yê´u trong suô´t hai tuâ`n, hoặc dành ra nửa ngày mỗi tuâ`n để họp. Họ cũng không nghĩ ră`ng câ`n có sự chia sẻ thông tin rộng rãi hoặc các buổi

họp trong đó mọi người tham dự đều có quyền đưa ra các cam kết ràng buộc.

Sau đây là một ví dụ nữa về sự khác biệt rõ rệt giữa cách làm này và cách của rất nhiều công ty khác. Gần đây chúng tôi được yêu cầu xác định nguyên nhân hoạt động không hiệu quả của một dự án về công nghệ thông tin. Dự án này đã được tổ chức thành một lực lượng đặc nhiệm. Bằng việc chắp nối lại quá trình hoạt động của dự án trong năm qua, chúng tôi thấy rằng, mặc dù tuân theo phần lớn các quy tắc hữu hiệu của việc quản lý lực lượng đặc nhiệm, nhưng các nhân viên lại hầu như không giao tiếp với nhau, trừ các buổi họp chính thức. Chẳng hạn, lẽ ra họ phải dọn đến cùng một cơ sở; vì là một nhóm nhỏ, thậm chí lẽ ra họ phải cùng làm việc với nhau trong một phòng, cùng ở một khách sạn, họ có thể ăn chung với nhau sau nhiều giờ đi nghiên cứu thực tế, song họ không hề làm vậy. Tất cả những điều ấy nghe có vẻ ngớ ngẩn, và thoạt đầu, các nhà điều hành của công ty thân chủ không tin chúng tôi. Nhưng khi chúng tôi kéo tất cả mọi người đến họp chung tại một phòng, họ miễn cưỡng thừa nhận rằng các điểm chúng tôi nêu ra đều đúng cả. Thật tuyệt nếu như có thể báo cáo rằng sau đó mọi việc tốt đẹp hơn, song chẳng bao giờ xảy ra chuyện đó. Mặc dù nhìn từ quan điểm kinh doanh, dự án trên vững chắc về mọi mặt, song trên thực tế nó là đồ bỏ đi.

Các “nhóm dự án và các trung tâm dự án”. Việc phân tích lực lượng đặc nhiệm là một đề tài được ưa chuộng. Mọi người đều phân tích, tuy vậy các công ty thành công lại sử dụng công cụ thông thường này theo cách khác hẳn. Trong các công ty thành công vượt trội, lực lượng đặc nhiệm là một nhóm linh hoạt đặc biệt, nó là phương thức giải quyết và quản lý các vấn đề gai góc, là một khích lệ tuyệt vời cho hành động thực tế.

IBM đã tổ chức dự án hệ thống 360 bằng cách sử dụng một lực lượng đặc nhiệm hay nhóm dự án rất lớn, một hình thức khác của phương thức giải quyết vấn đề bằng các uỷ ban đặc biệt. Người ta nói rằng dự án tiến triển với vô số sự thất thường và bắt đầu lại, song tổ chức của hệ thống 360, đặc biệt vào những năm về sau, rõ ràng là đã thu hút tài năng đỉnh cao của công ty và đem nó phục vụ cho công tác vĩ đại, không một phút xao nhãng. Các công ty như Boeing, Bechtel, và Flour đã sử dụng các nhóm dự án khổng lồ như thế vào mọi lúc. Quả thế, nó là yếu tố căn bản cho phương thức kinh doanh của các công ty đó, vì lẽ rất nhiều công việc kinh doanh của họ là công tác dự án. Các công ty này có một khả năng đáng kinh ngạc là có thể nhanh chóng chuyển dịch các cơ cấu tổ chức thường lệ của họ cho các công việc thường ngày và cơ cấu nhóm dự án. Tuy vậy, điều có lẽ còn đáng ngạc nhiên hơn là nhìn thấy một công ty mà bình thường không sử dụng các nhóm dự án đã gia nhập vào phương thức này với sự thoải mái rất chuyên nghiệp. Đấy là trường hợp của IBM với hệ thống 360 nói trên, và chúng tôi rất kinh ngạc.

General Motors là một ví dụ nổi bật khác về việc sử dụng cơ cấu tổ chức tạm thời. Ngành công nghiệp ô tô của Mỹ đang bị Nhật Bản tấn công. Hầu như mọi việc trong ngành này ở Mỹ đều có vẻ chậm mất một ngày và hụt mất 1 đô-la. Vì thế chúng ta sẽ kinh ngạc khi thấy bất cứ công ty Mỹ nào trị giá 60 tỷ đô-la lại có thể hạ được các đối thủ cạnh tranh chính tại thị trường nội địa trong gần 3 năm. Đấy chính là điều GM đã làm được với dự án thu hẹp quy mô của mình. Công ty thực hiện chủ yếu là “trung tâm dự án”, một tổ chức lâm thời, mang tính cổ điển. Trung tâm dự án của GM tách 1.200 nhân viên chủ chốt ra khỏi các phân bộ tự lập theo truyền thống của công ty, kể cả những nhân viên quan trọng nhất của phân bộ, như là các kỹ sư trưởng và đặt họ vào trung tâm dự án. Trung tâm tồn tại 4 năm. Nó có nhiệm vụ rõ rệt là: *Phải xác định đặc trưng đầy đủ, và phải thực hiện công tác thu hẹp quy mô, sau đó chuyển*

giao lại cho các phân bộ để hoàn tất. Phép màu thật sự của câu chuyện là ở chỗ, khi dự án hoàn tất, thì trung tâm dự án giải tán vào năm 1978. Trên thực tế, GM rất hài lòng với sự thành công này đến nỗi công ty chấp nhận các trung tâm dự án như là một phương thức hàng đầu để tổ chức bộ máy cho thập niên 1980. Hiện giờ có 8 trung tâm dự án đang tồn tại trong một toà nhà đặc biệt dành cho trung tâm dự án. Hai trong số này cùng nghiên cứu về xe ô tô chạy bằng điện và điện hoá toàn bộ máy móc; các trung tâm khác nghiên cứu về các vấn đề lao động.

Khi phải đương đầu với một chiến lược quan trọng, phần lớn các tổ chức hoặc là giao phó nó cho các nhân viên kế hoạch, hoặc là lồng ghép nó vào các mục tiêu của những quản lý dây chuyền, tuy đông đảo song thật ra rất bận rộn. Nếu coi việc giải quyết vấn đề là nhiệm vụ của nhân viên kế hoạch, thì không bao giờ phát triển được sự cam kết gắn bó. Còn nếu coi đó là việc của tổ chức dây chuyền thông thường thì không bao giờ tạo được xung lực tiến tới. Hệ thống 360 của IBM hoặc dự án thu hẹp quy mô của GM là những ví dụ điển hình, đầy hứa hẹn về cách thức theo đó các vấn đề tương tự như thế có thể được giải quyết thành công.

Người Nhật sử dụng hình thức tổ chức này với tốc độ nhanh nhạy đáng sợ. Chẳng hạn, để xây dựng một vị thế cạnh tranh toàn cầu trong lĩnh vực robot hay vi tính, người Nhật ghép các nhân viên chủ chốt từ các công ty khác nhau thành các trung tâm dự án để thực hiện những điều cơ bản trong nghiên cứu phát triển. Khi các vấn đề chủ yếu nhất được giải quyết, các nhân viên đó lại quay trở về công ty cũ của họ và lại cạnh tranh khốc liệt với nhau. Sản phẩm sẽ được bán ra thị trường thế giới sau khi chúng đã được mài giũa bằng sự cạnh tranh khốc liệt bên trong nước Nhật.

Chương trình cải tiến kỹ thuật (CVCC) của Honda là một ví dụ. Các nhân viên chủ chốt được rút ra khỏi các công tác khác và đưa

vào dự án trong nhiều năm. Công ty máy ảnh Canon cũng làm như vậy khi phát triển loại máy Canon AE-1 của mình. Công ty tập hợp 200 kỹ sư cao cấp thành “Lực lượng đặc nhiệm X” trong thời gian hai năm rưỡi cho đến khi kiểu máy AE – 1 được phát triển, được thực hiện và gặt hái thành công trên thị trường.

Có vô số các ví dụ khác về việc phân nhỏ tổ chức, và chúng tôi sẽ trở lại ở các đoạn sau của cuốn sách. Tuy nhiên, chúng tôi muốn giải thích thêm về bốn thông điệp chủ yếu về việc phân nhỏ tổ chức. Trước hết, các quan niệm về “tính hiệu quả chi phí” và “tính kinh tế theo quy mô” đã dẫn đến việc xây dựng nên những bộ máy hành chính cồng kềnh, không hiệu quả. Thứ hai, các công ty thành công vượt trội đã tìm được nhiều (chứ không phải chỉ một vài) phương sách để phân nhỏ sự việc nhằm làm cho tổ chức được linh hoạt, và huy động đúng các nguồn tài nguyên để giải quyết các vấn đề. Thứ ba, tất cả sự chia nhỏ và các mô hình khác sẽ không hoạt động có hiệu quả, nếu không được đặt trong một bối cảnh đúng đắn. Thái độ, bầu không khí và môi trường văn hoá phải thấy được việc ứng xử đặc biệt có tính chất bình thường hơn việc ứng xử của hệ thống quan liêu. Sau cùng, các môi trường xoay chuyển tự do sản sinh ra tác phong ứng xử đặc biệt, chỉ có vẻ hỗn độn khi mới thoạt nhìn mà thôi. Bên dưới sự thiếu vắng tính chất chính thức là các mục tiêu chung cũng như một sự căng thẳng bên trong và một sự cạnh tranh khiến các môi trường văn hoá ấy trở nên cứng rắn như gọng kìm.

CÁC TỔ CHỨC THỬ NGHIỆM

Tiên đề ưa thích của chúng tôi là: “Làm, sửa chữa và thử nghiệm”. Karl Weick bổ sung: “Hành động hỗn độn còn quý hơn bất động có trật tự”. Câu nói ”Đừng đứng đó, hãy làm một cái gì đi”, cũng nói lên cùng một quan niệm. Đặc biệt là khi phải đối mặt với sự phức

tạp, tiến bước có nghĩa là chỉ việc làm thử một cái gì đó. Sự học hỏi và tiến bộ chỉ gia tăng khi có một điều gì, thứ gì để học hỏi, và điều đó, thứ đó là bất cứ hành động hoàn tất nào. Quá trình quản lý việc học hỏi và tiến bộ này được hình dung chính xác thông qua sự thử nghiệm, và trên một cơ sở phổ quát hơn, thông qua cả quá trình thử nghiệm.

Phần quan trọng và dễ thấy nhất của xu hướng thiên về hành động của các công ty thành công vượt trội là quyết tâm và mong muốn thử nghiệm. Đó chỉ là một hành động nhỏ bé, một thử nghiệm có thể quản lý được, nó sẽ giúp bạn học hỏi thêm. Song kinh nghiệm cho chúng tôi biết rằng, phần lớn các công ty lớn đã quên đi cách thử nghiệm và học hỏi. Họ dường như thích phân tích và tranh luận hơn là bắt tay làm thử một cái gì, và họ tê liệt vì sợ thất bại, dù thất bại đó có nhỏ nhoi đi chăng nữa.

Vấn đề được mô tả chính xác trong tạp chí Science số gần đây. Cơ quan không gian Mỹ NASA đã sáng tạo ra kỹ thuật SOM (Quản lý hướng tới thành công) để kiểm soát việc phát triển phi thuyền không gian. Kỹ thuật này giả định mọi việc sẽ đạt kết quả tốt. Như một nhà điều hành đã diễn tả: "Điều đó có nghĩa là bạn lên kế hoạch chi phí cho mọi việc rồi chắp tay cầu nguyện. "Ý đồ của nó là nhằm thủ tiêu sự trùng hợp và có thể dư thừa trong thử nghiệm phần cứng, đáp lại các áp lực về chi phí hiện thời mà cơ quan phải đối phó. Song như *tờ Science* và nhiều người khác – đã nhận xét, chương trình đã dẫn đến việc trì hoãn toàn bộ các công tác khó khăn, các việc đột xuất gây rắc rối, chi phí thiết kế lại tốn kém, sự phân bổ nhân sự sai lầm, và ảo tưởng rằng mọi sự đang hoạt động tốt. *Tờ Science* tuyên bố "Hiệu quả thực của cách quản lý này là sự thiếu vắng các kế hoạch hiện thực, thiếu sự thông hiểu về vị trí của chương trình, và thâm hụt tài chính mà người ta không nhìn thấy".

Không ở đâu các vấn đề xuất hiện rõ rệt hơn trong việc phát triển ba động cơ chính của phi thuyền không gian. Tờ Science thuật lại: “Thay vì thử nghiệm từng động cơ riêng biệt, nhà cung cấp chính của NASA lại ghép chúng với nhau và khởi động. Ít nhất đã có năm đám cháy lớn xảy ra”. Dưới ảnh hưởng của kỹ thuật SOM – NASA bắt đầu lẫn lộn dự báo với thực tại (nói cho công bằng, có lẽ thực tế chính trị buộc họ phải làm thế). Một nhà phân tích ở thượng viện nhận xét rằng NASA đang chịu đựng đau khổ vì ”sự kiêu căng về công nghệ” của mình.” Các nhà quản lý lại quá tin rằng các đột phá về công nghệ sẽ cứu vãn được tình thế”. Đây chắc chắn không phải là NASA trước kia, nơi mà sự dư thừa là có ý đồ, thử nghiệm diễn ra đều đặn, và các chương trình được thực hiện đều đặn và có hiệu quả.

Tính chất tương đồng và phong phú của những câu chuyện đó quả là đáng sợ, và chúng chẳng bổ sung gì thêm ngoài cách thực hành quản lý thông thường. Chẳng hạn, một ngân hàng khổng lồ chuẩn bị đưa séc du lịch vào lưu thông ở thị trường cạnh tranh cao. Một lực lượng đặc nhiệm làm việc suốt 18 tháng và sản xuất ra một đống báo cáo phân tích thị trường. Gần đến ngày phát hành séc trên toàn quốc, chúng tôi đã hỏi vị đứng đầu dự án xem ông đã làm gì để chống chọi lại những khắc nghiệt của thị trường. Ông trả lời rằng, đã trao đổi với hai người bạn làm giám đốc ngân hàng ở Atlanta về việc chuyển séc. ”Hai người à?”, chúng tôi hồ nghi hỏi lại. Ông xác nhận: ”Hai người. Chúng tôi không chắc rằng dự án sẽ được chấp thuận. Chúng tôi không muốn khuấy mọi việc lên”.

Ngày qua ngày, chúng tôi đã nghe nhiều lời tự bào chữa như thế. Nhưng chúng tôi lại kinh ngạc trước lời bàn luận sắc sảo do một người bạn ở Crown Zellerbach, một đối thủ cạch tranh của P&G ở một số thị trường sản phẩm về giấy. ”P&G thử nghiệm và thử nghiệm. Bạn có thể nhìn thấy họ làm như thế nhiều tháng, thậm

chí là nhiều năm. Song bạn biết rằng khi họ đạt đến kết quả rồi, có lẽ đã đến lúc bạn chuyển sang lĩnh vực khác, không cùng lĩnh vực họ làm nữa. Họ tìm tòi, đào xới mọi việc để thử nghiệm". Rõ ràng là P&G không sợ thử nghiệm và kiểm tra các hoạt động của mình. Tại sao? Bởi lẽ, chúng tôi nghĩ rằng giá trị gia tăng từ sự học hỏi trước khi tung ra sản phẩm ra thị trường, sẽ vượt xa chi phí của những thất bại không dự tính được.

Cứ tiến tới cùng thử nghiệm, là dấu hiệu chỉ đường của P&G và phần lớn các công ty thành công vượt trội. Charles Phipps, thuộc Texas Instruments, mô tả sự thành công ban đầu cùng quyết tâm bám trụ đến cùng của công ty. Ông nắm được tinh thần của việc thử nghiệm – khả năng của công ty TI có thể học hỏi nhanh chóng, có thể chiếm lĩnh một cái gì đó (hầu như bất cứ thứ gì) trong lĩnh vực hoạt động của mình. "Bản thân họ cũng kinh ngạc: là một công ty rất nhỏ, trị giá 20 triệu đô-la, với các nguồn tài nguyên rất giới hạn, họ nhận ra họ có thể vượt qua các phòng thí nghiệm khổng lồ như Bell Labs, RCA hay GE trong lĩnh vực bán dẫn, vì họ bước ra và thử làm một cái gì đó với nó, hơn là giữ trong phòng thí nghiệm".

Có nhiều ví dụ cùng phản ánh cùng một tâm trạng mong muốn thử nghiệm. Ở Bechtel, các kỹ sư cấp cao khi nói về tín điều hướng dẫn họ, cho rằng có "một cảm giác tốt lành về điều có thể làm được". Ở Fluor, nhân tố thành công chủ yếu có thể là cái mà họ gọi là "nắm lấy một ý tưởng và làm nó đạt hiệu quả". Ở Activision, châm ngôn cho việc thiết kế trò chơi video là "Xây dựng nhanh hết sức một trò chơi. Và chơi cùng các bạn đồng sự của bạn trò chơi ấy ngay. Ở đây, các ý tưởng hay ho không đáng kể. Chúng tôi muốn nhìn thấy một cái gì đó cụ thể". Ở một công ty trị giá 25 triệu đô-la, chuyên thiết kế vật dụng gia đình, công ty Taylor và Ng ở San Francisco, vị chủ nhân Win Ng mô tả triết lý của ông: "Về vấn đề này, phát triển sớm một nguyên mẫu là mục tiêu số một của chúng

tôi, và cũng của bất kỳ người nào khác có ý tưởng. Chúng tôi không tin vào ý tưởng đó cho đến khi chúng tôi có thể nhìn thấy và cảm nhận được nó".

Tại HP, có một truyền thống là các kỹ sư thiết kế sản phẩm để sản phẩm đang nghiên cứu trên bàn làm việc của mình, sao cho bất kỳ ai cũng có thể thử nghiệm nó. Đối với mọi nhân viên, đi loanh quanh là trọng tâm quan niệm triết lý của công ty, và mức độ tin tưởng cao đến mức, các nhân viên cảm thấy được quyền tự do sửa đổi những thứ mà đồng nghiệp họ đang phát minh. Một kỹ sư trẻ phát biểu: "Bạn nhanh chóng học được rằng bạn phải có một cái gì đó để cho các nhân viên khác thử nghiệm. Có thể ngay từ ngày đầu vào làm, bạn được thông báo rằng gã đang quanh quẩn thử nghiệm với sản phẩm của bạn rất có thể là lãnh đạo công ty, thậm chí có thể là ngài Hewlett hoặc Packard không biết chừng." HP cũng nhắc đến "hội chứng bàn làm việc xung quanh". Quan niệm của họ là: bạn nhìn những nhân viên đang làm việc ở các bàn xung quanh bạn và nghĩ tới các điều bạn có thể sáng tạo để họ làm việc được thuận lợi hơn.

Robert Adams, trưởng bộ phận nghiên cứu và phát triển của 3M, diễn tả điều ấy như sau: "Phương pháp tiếp cận của chúng tôi là sản xuất một ít, bán một ít, rồi lại sản xuất thêm một ít nữa". McDonald's có thêm nhiều món ăn hơn trên thực đơn thử nghiệm, nhiều cửa hàng hơn, và nhiều kế hoạch định giá hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào. Trong buổi phỏng vấn dài ba giờ với công ty Dana, chúng tôi được nghe nói đến hơn 60 thí nghiệm khác nhau về năng suất đang diễn ra tại nhiều nhà máy. Như chúng tôi đã nói, P&G đặc biệt nổi danh nhờ cái mà một nhà phân tích gọi là "sự sùng bái thí nghiệm". Các ví dụ khác từ các công ty được quản lý có hiệu quả có thể nhìn thấy hàng ngày. Theo một nhà phân tích: "Bloomingdale's là nhà bán lẻ khối lượng lớn duy nhất đã thí

nghiệm về quy mô kho hàng”. Thực ra, để đáp lại nhận xét này, một nhân viên của Levi Strauss, khi tham dự một cuộc hội thảo mới đây, đã nói rằng: “Các bạn biết rõ Levi nảy ra ý tưởng về chiếc quần jeans bạc màu ở đâu. Chính Bloomingdale’s mua của chúng tôi về và tẩy trắng chúng”. Người ta bảo rằng Holiday Inns có đến 200 địa điểm khách sạn thử nghiệm đang hoạt động, ở đó họ liên tục thử nghiệm các phòng trọ, giá cả và thực đơn nhà hàng. Ở công ty thành công Ore-Ida, các trắc nghiệm về thị trường, sở thích, về giá cả và các cuộc hội nghị khách hàng diễn ra liên tục, giám đốc công ty quen với các trắc nghiệm này cùng các kết quả của chúng cũng hệt như với các vấn đề tài chính.

Yếu tố sống còn là môi trường và thái độ khuyến khích sự thử nghiệm. Lời bình luận sau đây của người sáng tạo ra bóng bán dẫn, đã nêu lên được cái tinh tuý của việc thí nghiệm:

“Càng ngày tôi càng có xu hướng trở thành người tin vào sự khôn ranh và tính thiết thực. Khi bắt đầu một công việc, bạn làm thế nào. Bạn có các nhân viên đọc đủ mọi thứ sách vở trên đời; những người này không đi được đến đâu. Và những nhân viên chẳng hề đọc gì – họ cũng chẳng đi được đến đâu cả. Những nhân viên đi loanh quanh hỏi mọi người, và những nhân viên chẳng hỏi ai. Tôi nói với các nhân viên của tôi: “Tôi không biết cách bắt đầu một dự án thế nào. Vậy tại sao các bạn lại không chịu khó bước ra ngoài và làm một thử nghiệm?”. Các bạn thấy đấy, ở đây có một nguyên tắc. Trước hết, bạn không nên bắt đầu việc gì sẽ tiêu tốn hết sáu ngày công trong suốt nhiều tháng trước khi bạn có được câu trả lời. Chỉ cần vài giờ nỗ lực, bạn sẽ tìm thấy một điều gì đó và đạt một số bước tiến nhỏ”.

Tương tự, David Ogilvy bảo rằng không có từ nào quan trọng hơn từ “thử nghiệm”.

"Từ quan trọng nhất trong từ vựng của ngành quảng cáo là THỬ NGHIỆM. Nếu bạn thử nghiệm trước sản phẩm của bạn với những người tiêu dùng, và thử nghiệm trước phương thức quảng cáo của bạn, bạn sẽ thành công trên thị trường. 24/25 sản phẩm mới không vượt qua được thử nghiệm của thị trường. Nếu các nhà sản xuất không thử nghiệm trên thị trường các sản phẩm của họ thì sẽ làm phát sinh chi phí khổng lồ vì sản phẩm đó thất bại ở quy mô toàn quốc, thay vì ở giai đoạn chưa ai biết đến và tiết kiệm được tiền bạc trong trắc nghiệm thị trường. Hãy thử nghiệm lời hứa hẹn. Hãy thử nghiệm phương tiện truyền thông, các đề mục và minh hoạ quảng cáo, mức chi tiêu và những người chào hàng của bạn. Đừng bao giờ thôi thử nghiệm và quảng cáo của bạn sẽ luôn được cải thiện… Nhiều thành viên trong các công ty lớn cư xử như thể lợi nhuận không phải là hàm số thay đổi theo thời gian. Khi Jerry Lambert ghi được thành tích đột phá đầu tiên với Listerine, ông đẩy nhanh toàn bộ quá trình marketing bằng cách chia thời gian thành nhiều tháng. Thay vì tự giam mình vào các kế hoạch hàng năm, Lambert duyệt xét phương án quảng cáo và lợi nhuận của công ty hàng tháng. Kết quả là ông kiếm được 25 triệu đô-la trong tám năm, trong khi nhiều người phải tốn một khoảng thời gian nhiều gấp mười hai lần. Vào thời Jerry Lambert, công ty Lambert Pharmacal Company sống từng tháng, thay vì từng năm. Tôi đề nghị tất cả các nhà quảng cáo nên làm theo cách này.

Peter Peterson (hiện là chủ tịch hội đồng quản trị Lehman Brothers), khi nói về những ngày làm tổng giám đốc công ty Bell & Howell, cung cấp cho ta một ví dụ cụ thể, dễ thương về việc thử nghiệm:

"Bạn từng nghe nói về các ống kính zoom chưa? Một trong các lợi thế lớn của người mới đến trong công ty, là bạn hoàn toàn mù tịt về những gì không nên làm. Tôi đã từng nghĩ rằng, một máy

quay phim có ống kính zoom là thứ dùng cho trò chơi bóng đá, và đó là thứ đồ phi thường rất đắt tiền. Lần đó, tôi nhìn thấy ống kính trong phòng thí nghiệm. Cả đời tôi chưa hề thấy nó bao giờ, nên tôi cầm và thử vào mắt mình và – trời ạ, nó quả là một thứ gây xúc động rất mạnh. Các nhân viên giải thích cho tôi rằng ống kính này không thể áp dụng cho các sản phẩm tiêu dùng, vì nó đắt kinh khủng, v.v... Tôi hỏi: "Nếu làm cho tôi một máy quay phim – chỉ có một máy – có ống kính Zoom, thì tốn bao nhiêu?". Họ trả lời: "Chỉ một máy thôi à? Ông muốn nói là chỉ cải biến thô sơ thôi chứ gì? Chắc là khoảng 500 đô-la". Tôi bảo: "Được, cứ giả sử là chúng ta thực hiện chuyện đó; vì lương tôi khá cao, nên nếu chúng ta cứ tiếp tục cuộc thảo luận này thêm một hai giờ nữa, thì nó cũng tốn của chúng ta ít nhất là 500 đô-la". Tôi mang máy quay phim về nhà. Tối hôm đó, tại một buổi dạ tiệc, tôi đặt chiếc máy có ống kính Zoom lên trên đàn piano, và hỏi từng người đến dự tiệc rằng họ có muốn tham dự vào một màn rất tối tân của công trình nghiên cứu thị trường hay không; nghĩa là, cứ việc đặt máy quay phim lên mắt. Có người cực kỳ phấn khích: "Trời đất, thật là tuyệt diệu! Tôi chưa từng thấy điều gì tương tự như thế này trong đời". Chúng tôi đã thực hiện điều đó với giá khoảng 500 đô-la... Nếu có nhiều hơn các ngành công nghiệp chịu khó tìm tòi các ý tưởng mới trên cơ sở chi phí thấp, có lẽ những kỳ vọng của họ về tương lai của thị trường sẽ gia tăng".

Câu chuyện của Peterson chứa đựng nhiều thông điệp quan trọng về tâm trạng thử nghiệm trong kinh doanh. Thông điệp rõ ràng nhất là hiệu quả về mặt chi phí, thử làm một cái gì đó, thay vì ngồi phân tích đủ mọi thứ. Tiếp theo là khả năng tư duy sáng tạo hơn – và đồng thời cụ thể hơn – với một nguyên mẫu cầm trên tay.

Trong tác phẩm kinh điển nhan đề *Ngôn ngữ trong tư duy và hành động*, S. I. Hayakawa đã nắm bắt được tinh thần của hiện

tượng khi ông nói về tầm quan trọng của khả năng nhảy vọt từ một mức độ trừu tượng này sang một mức độ trừu tượng khác để tư duy rõ ràng hoặc giao tiếp hữu hiệu.

Chẳng hạn, một buổi chiều cuối tuần gần đây, một người bạn tôi đã tự pha chế xà phòng tại nhà. Công việc không quá phức tạp. Sách hướng dẫn thì rất rõ ràng, và thậm chí thỉnh thoảng còn rất có duyên nữa. Mặc dù đã phạm một số sai lầm, chúng tôi đã học được nhiều thủ thuật nhỏ chỉ trong vòng hai đến ba giờ – sẽ có ích cho lần tới. Chẳng hạn, canh chừng chính xác nhiệt độ giữa dung dịch kiềm với hỗn hợp chất béo hoà tan là điều trọng yếu. Sách hướng dẫn nói rõ điều này, và còn đưa ra vô số lời khuyên. Song chúng tôi vẫn gặp phải vấn đề: cái nồi kim loại, đáy mỏng và rộng; cái bình chứa khác thì lại bằng thuỷ tinh, cao và hẹp miệng. Những sự khác biệt về hình dáng và vật liệu đã dẫn tới tốc độ làm lạnh khác nhau vào đúng thời điểm quan trọng. Chỉ có "cảm giác" mới có thể giúp người ta đối phó nhanh chóng được với hiện tượng phức tạp như thế. Kinh nghiệm phong phú (nói theo ngôn ngữ toán học, những biến số xuất hiện và được xử lý) chỉ hiện ra khi người ta phải đối phó với một việc cụ thể, bằng không thì quá trình ấy quá trừu tượng thông qua việc phân tích hay mô tả trên giấy tờ.

Như thế, trong khi các mệnh lệnh "sờ đi", "nếm đi", "ngửi đi" trở thành châm ngôn, thì các kết quả đạt được rất phi thường. Và quãng đường mà những người muốn lẩn tránh kinh nghiệm "hãy thử nghiệm đi" sẽ trải qua cũng dài phi thường. Fred Hooven, người được Orville Wright bảo trợ, chủ nhân của ba mươi tám bằng sáng chế quan trọng, giảng viên cao cấp của khoa Thiết kế tại Đại học Dartmouth, có mô tả một trường hợp điển hình rất hài hước: "Trong sự nghiệp, tôi có thể nghĩ đến ba ví dụ mà thân chủ của tôi chẳng đạt được tiến bộ nào trong một vấn đề cơ khí phức tạp, và tôi yêu cầu phải đưa các kỹ sư và các kỹ thuật viên tạo mô hình vào chung một

phòng, và giải pháp đến rất nhanh. *Tôi đã nghe được một lời phản đối là, nếu đặt các kỹ sư vào chung phòng với phân xưởng thì các bản vẽ bị vấy bẩn."* Hooven bổ sung, để chứng minh cho quan điểm chung: "Người kỹ sư có thể phải tiếp xúc trực tiếp và phi chính thức với bất cứ cơ sở hay thiết bị nào cần thiết để đưa các ý tưởng của họ vào thực tiễn... Sẽ lãng phí chi phí nhiều hơn nếu chỉ thực hiện các bản vẽ của một cỗ máy thay vì chế tạo ra cỗ máy, và bản vẽ chỉ là thông tin một chiều, vì vậy khi người kỹ sư lấy cỗ máy về, có thể anh ta đã quên lý do vì sao anh ta lại muốn có cỗ máy như thế, và sẽ nhận ra cỗ máy không hoạt động vì một sai sót trong bản vẽ, hoặc là cần có thay đổi nhỏ về một vài phương diện nào đó, thường phải tốn thêm bốn tháng nữa để chỉnh lại cho đúng".

Như thế, thông qua sự thử nghiệm, con người ta (chẳng hạn các nhà thiết kế, nhân viên marketing, giám đốc, nhân viên kinh doanh, khách hàng) dễ suy nghĩ sáng tạo hơn về sản phẩm, về cách sử dụng sản phẩm, nếu như họ có sẵn trong tay một nguyên mẫu – một điều cụ thể, hữu hình. Vì thế, không bao giờ việc nghiên cứu thị trường lại có thể đoán được thành công cực kỳ ngoạn mục của máy tính Apple II. Chúng tôi nghĩ nó là sự tổng hợp giữa một sản phẩm chất lượng cao và các nhóm khách hàng đáng kinh ngạc – những người thử nghiệm trên máy và góp phần tạo ra phần mềm mới mỗi ngày, khiến sản phẩm đạt được thành công như thế. Chẳng có công trình nghiên cứu thị trường nào dự đoán được rằng người phụ nữ chúng ta quen sẽ là người sử dụng duy nhất và nhiều nhất máy tính Apple trong gia đình bà ta; mà lẽ ra bà ta đã phải dự đoán được điều đó. Bà ta bắt đầu công việc riêng với chiếc máy Apple ở ngay tại nhà mình, nơi bà ta có thể sử dụng nó tùy thích, điều đó làm cho mọi việc thay đổi hoàn toàn. Trước đây, nếu bạn có nói về sự kỳ thú của chương trình xử lý văn bản, thì có lẽ bà ta sẽ dự đoán (thực tế là, đã dự đoán) rằng mình sẽ không dùng đến nó. Khái

niệm ấy quá đỗi trừu tượng. Tuy vậy, chiếc máy đã biến bà ấy thành mẫu người khác hẳn.

Đấy chính là lý do vì sao công ty HP lại chú trọng việc bắt các kỹ sư phải để các mẫu thí nghiệm của mình ở nơi mọi người có thể tiếp cận với chúng. Và đấy cũng chính là lý do vì sao việc tiếp cận thị trường với ống kính Zoom ở buổi tiệc của Peterson thực ra là một cuộc nghiên cứu marketing tinh vi nhất có thể tưởng tượng ra được.

TỐC ĐỘ VÀ SỐ LƯỢNG

Sự sôi động và số lượng các thí nghiệm là yếu tố chủ chốt dẫn đến sự thành công thông qua thử nghiệm. Nhiều năm trước đây, chúng tôi nghiên cứu những công ty thành công so với các công ty làm ăn kém hơn khác trong lĩnh vực kinh doanh dầu hoả và đi đến kết luận rằng, nếu bạn có những nhà địa chất cừ khôi nhất, kỹ thuật địa vật lý tối tân nhất, thiết bị hiện đại nhất, v..v..., thì xác suất thành công khi khoan ở các mỏ dầu đã xác định sẽ lên khoảng 15%. Nếu không có các ưu thế trên, xác suất giảm xuống còn khoảng 13%. Phát hiện này nói lên rằng mẫu số – số lần khoan thử – giữ một vai trò rất đáng kể. Quả thực, một phân tích của công ty Amoco, mới đây được khôi phục và trở thành công ty khoan dầu nội địa hàng đầu nước Mỹ, nhắc đến chỉ một nhân tố thành công duy nhất: đơn giản là Amoco là khoan nhiều giếng hơn. Lãnh đạo phụ trách sản xuất của công ty, George Galloway phát biểu: “Những kết quả triển vọng nhất làm chúng tôi hay bất cứ một ai khác đều bất ngờ... Nó xảy ra khi bạn khoan nhiều giếng”. Chúng tôi nhận thấy cùng hiện tượng trên trong ngành khai thác khoáng chất. Sự khác biệt chủ yếu giữa các công ty khai thác không thành công chỉ là khác về số mũi khoan kim cương mà họ sử dụng. Cho dù mũi khoan đầu kim cương rất đắt tiền, nhưng nó lại là cách duy nhất để khám phá ra thứ đang nằm sâu dưới lòng đất.

Một lãnh đạo cấp cao trước đây của Cadbury cũng nói tương tự về giá trị của tốc độ và của số lượng qua việc Cadbury bổ nhiệm một nhà quản lý mới, phụ trách phát triển sản phẩm. Người này quan sát những thứ ngổn ngang trong đường ống dẫn đang được triển khai, và vui mừng nói rằng sẽ có 6 đợt sản phẩm mới trong 12 tháng tới và sau đó tiếp tục như vậy. Hầu như mọi sản phẩm ông dự tính đưa ra đều đã bị rơi vào quên lãng dưới nhiều dạng khác nhau, trong khoảng từ hai đến bảy năm nay. Ông đã thực hiện đúng lịch trình, và ba sản phẩm trong số đó, đến giờ vẫn là những sản phẩm thành công lớn. Một cựu binh trong biến cố ấy đã bình luận: "Nếu muốn, bạn có thể giảm bớt thời gian để tung sản phẩm ra thị trường. Chỉ trong vòng 24 tháng, ông đã tung ra 12 sản phẩm. Chúng tôi không thể làm tốt hơn thế được, chúng tôi phải mất tới năm năm để tung ra cùng một khối lượng sản phẩm như thế".

Peterson phân tích lý do đằng sau hiện tượng Cadbury. Một hành động đơn giản, một thí nghiệm có thể tuân theo những thời hạn hoàn thành chặt chẽ đến mức phi lý. Dưới sức ép của thời hạn này thì dường như điều phi thường lại thường xuyên diễn ra. Peterson bình luận:

"Tôi đã quan sát thấy là người ta làm một việc gì đó trong nhiều năm, rồi một tình trạng khẩn cấp nào đó xảy đến... và việc ấy đột nhiên được giải quyết xong. Chẳng hạn, có một trường hợp, chúng tôi đang phát triển một máy quay phim có mắt điện loại 8mm, và dự báo phải mất ba năm mới hoàn tất. Một ngày nọ, tổng giám đốc phụ trách marketing quyết định thử nghiệm một kỹ thuật khác. Ông đem một cái gì đó xuống chỗ các kỹ sư và bảo: "Tôi vừa được thông báo là đối thủ cạnh tranh của chúng ta đã có máy quay phim mắt điện loại 8mm!" Chỉ trong vòng 24 tiếng sau, các kỹ sư đã có một lối tiếp cận hoàn toàn khác. Tôi tự hỏi, vậy vai trò của tình trạng khẩn cấp là gì?

Tốc độ có nghĩa là bắt đầu nhanh (làm thử ngay) và kết thúc nhanh. Xu hướng đưa ra quyết định của Jesse Aweida, chủ tịch Storage Technology (STC) là, khiến cho toàn thể công ty luôn sẵn sàng tiến hành thí nghiệm. Tờ Forture tường thuật:

“Chi phí sản xuất một chiếc máy quay đĩa đắt hơn giá bán 1.500 đô-la. Với cách giải quyết nhanh gọn, vốn là đặc trưng của ông, Aweida nâng giá bán lên 50% và dẹp bỏ sản phẩm ngay khi không đạt hiệu quả, mặc dù đã đầu tư vào đó 7 triệu đô-la... Ông ghét sự nhàn rỗi. Như ông phát biểu tại hội nghị bán hàng toàn quốc của STC hồi tháng Một vừa qua: “Tôi tin rằng, đề ra một quyết định, thậm chí một quyết định dở, vẫn hay hơn là chẳng đề ra quyết định nào cả”. Khả năng xoay chuyển tình thế nhanh chóng của ông đã cứu công ty thoát khỏi một số hậu quả xấu. May mắn cho STC là tham vọng của Aweida lại được cân bằng bởi sở trường nhanh chóng sửa sai của ông”.

Chất lượng trí tuệ tập thể gần giống với một ván bài xì. Cứ mỗi quân bài được tố tiếp sau sẽ có tiền cược cao hơn, và với mỗi quân bài lật lên, bạn lại biết rõ thế trận hơn, song chẳng bao giờ bạn thật sự biết cho đến khi quân bài cuối cùng được lật lên. Điều quan trọng nhất trong việc phán đoán là biết khi nào cần thu bài về.

Với phần lớn các dự án, thử nghiệm, dù bạn có đặt ra bao nhiêu mục đích cao cả hay vẽ nên thật nhiều sơ đồ đẹp đẽ, tất cả điều mà bạn thật sự có được với số tiền đã đầu tư, là sở hữu nhiều thông tin hơn. Cho đến sau sự kiện xảy ra, bạn mới biết là tất cả có đáng giá hay không. Thêm vào đó, khi thử nghiệm đang diễn biến, cứ một bước chính tiếp theo lại tốn kém hơn bước trước đó – và càng khó ngưng lại hơn vì lũy kế chi phí đã bỏ ra lại tăng thêm, đặc biệt là sự tự cam kết bản thân. Quyết định quan trọng ở đây là liệu có nên tiếp tục theo đuổi dự án đó hay không. Các hệ thống quản lý dự án và thử nghiệm đạt hiệu quả mà chúng tôi biết đến, xử lý các

hoạt động đó giống như người chơi bài xì. Họ phân nhỏ hệ thống thành những công đoạn nhỏ dễ quản lý, kiểm soát nhanh chóng; và tạm thời không quá chú trọng vào quản lý. Thực hiện điều này có hiệu quả, đơn giản là xem các dự án trọng yếu chẳng qua chỉ như các thử nghiệm – thực tế, mọi dự án đều như vậy – phải có tính cứng cỏi của người chơi bài xì để một tay thu bài về, và lập tức bắt đầu lại bằng tay kia, bất cứ khi nào ván bài đang chơi không còn sáng sủa.

HỌC HỎI ÍT TỐN KÉM: SỰ VÔ HÌNH VÀ CÁC HỆ THỐNG CÓ KẼ HỞ

Đối với phần lớn các công ty thành công vượt trội, thử nghiệm có vai trò như một hình thức học tập ít tốn kém và hữu ích hơn việc đào sâu nghiên cứu thị trường hay lập kế hoạch nhân sự kỹ lưỡng. Một lần nữa, khi nói về thời gian làm tổng giám đốc tại công ty Bell & Howell, Peterson đã nêu rõ điều này:

"Trước khi để cho một ý tưởng bị cắt xén, và trước khi để bị thuyết phục rằng ý tưởng đó sẽ không hiệu quả, chúng tôi tự hỏi mình một câu khác: "Liệu có cách nào rẻ hơn để thử nghiệm ý tưởng này? Việc thử nghiệm là công cụ hữu dụng nhất để đưa sáng kiến áp dụng vào thực tế, và có lẽ nó đã không được sử dụng đúng tầm trong nền công nghiệp Mỹ... Vấn đề mà tôi đang đề cập là, nếu chúng ta có thể làm cho tư duy gắn liền với ý niệm về thí nghiệm, và từ đó có được bằng chứng về vô số những điều "không thể", "sẽ không", "không nên", v.v... thì sẽ có nhiều ý tưởng tốt được chuyển thành hành động... Tôi xin đưa ra một ví dụ. Chúng tôi không phải là một công ty lớn nên không thể chấp nhận mạo hiểm chi hàng triệu đô-la cho một việc mà không biết chắc hiệu quả của nó. Một ngày nọ, có một người bước vào văn phòng tôi để trình bày

một ý tưởng mà thoạt nghe "thật ngớ ngẩn". Tất cả những ai đã đọc các sách nghiên cứu thị trường của đại học Harvard đều biết rõ lý do vì sao mà ý tưởng của anh chàng kia sẽ không được thực hiện có hiệu quả: Tại sao không bán một chiếc máy quay phim giá 150 đô-la (đang là năm 1956) bằng đường bưu điện?... Thay vì trả lời "Thưa ngài, ý tưởng đó là ngớ ngẩn", chúng tôi lại thử ủng hộ quan điểm ấy: "Chúng ta hãy xem xét một vài lý do để có thể thực hiện được ý tưởng này". Đoạn, chúng tôi nêu ra vấn đề chủ chốt: "Nếu thực hiện ý tưởng này, chúng ta sẽ tốn bao nhiêu?" – Chi phí chỉ vào khoảng 10.000 đô-la. Vấn đề là, nếu làm việc đó, có thể chúng tôi đã tiêu tốn một khoảng thời gian trị giá 100.000 đô-la... 9/10 chuyên gia cho ý tưởng ấy là không thực hiện được. Nhưng nó đã được thực hiện và giờ đây nó là cơ sở cho một ngành kinh doanh mới, quan trọng và có lãi đối với chúng tôi. Và có thể là chúng tôi đã hơi khoa trương về sức mạnh của cách tiếp cận rất trí tuệ, lý tính của chúng tôi với một ý tưởng phức tạp."

Một đặc tính quan trọng nữa của việc thử nghiệm là mối liên hệ ẩn của nó. Tại GE, từ ngữ người ta dùng để chỉ việc thử nghiệm là "rượu lậu", (Ở 3M, là "xoáy"). Ở đó, có truyền thống dành riêng ra một khoản tiền nhỏ, một nhóm nhỏ nhân sự, và dùng vào công việc không chính thống của tổ chức. Các thành công vĩ đại của GE trong ngành nhựa dẻo cơ khí và động cơ máy bay kể trên, đều xuất phát trực tiếp từ "rượu lậu". Việc này rất quan trọng đối với GE. Thực tế, một phân tích mới đây cho thấy là hầu hết mỗi sản phẩm đột phá chủ chốt của GE trong hai thập kỷ qua đều bắt nguồn từ vài hình thức "rượu lậu". Nhiều nhà quan sát cũng đã phát biểu như vậy về IBM. Một đồng nghiệp cũ của ông Watson đã đi xa hơn bằng ý kiến, có thể đo được chính xác sức mạnh đổi mới của một công ty bằng số lượng các cuộc "rượu lậu" đang kín đáo diễn ra. Tại Elder, người đứng đầu bộ phận thử nghiệm cơ hội kinh doanh mới của 3M bình luận rằng, việc xây dựng kế hoạch, lập dự trù ngân sách, và

thậm chí cả hệ thống kiểm tra phải được thiết kế đặc biệt sao cho vẫn còn có "một khe hở nhỏ". Nhiều người vẫn cần đến một phương thức "xoáy" tiền từ ngân sách, để theo đuổi các chương trình bất quy tắc.

Sau cùng, và quan trọng hơn cả, là mối liên hệ với người sử dụng. Người khách hàng, đặc biệt là người sành sỏi, là lý do cho sự thành công của thử nghiệm. Chúng tôi sẽ trình bày cặn kẽ về quan niệm này ở chương sau, còn hiện giờ, chúng tôi chỉ nói vắt tắt rằng phần lớn thử nghiệm của các công ty thành công vượt trội đều gắn liền với người sử dụng chủ chốt. Công ty Digital đang tiến hành nhiều thử nghiệm ít tốn kém hơn bất kỳ đối thủ nào (các công ty như HP và Wang đang theo sát nút Digital). Và mỗi cuộc thử nghiệm với người sử dụng đều làm tại chỗ của người đó.

Hiển nhiên, tất cả các thử nghiệm của McDonald's đều được thực hiện gắn liền với những người sử dụng tức là khách hàng. Nhiều công ty khác chờ cho đến khi sản phẩm hoàn chỉnh đã được thiết kế và chế tạo, rồi mới đưa nó ra cho khách hàng xem xét kỹ lưỡng – như vậy là quá muộn và thường là khi đã tốn hàng triệu đô-la. Phép mầu của các công ty như Digital, McDonald's, HP, 3M là ở chỗ, họ để cho người sử dụng nhìn thấy sản phẩm, thử nghiệm sản phẩm, và định hình lại sản phẩm ngay từ giai đoạn đầu.

BỐI CẢNH THỰC NGHIỆM

Đúng như chúng ta đã phát biểu rằng các thiết chế đặc biệt, như các lực lượng đặc nhiệm, sẽ không hoạt động có hiệu quả nếu môi trường của công ty không ủng hộ cho tính linh hoạt và phi chính thức, việc thử nghiệm cũng sẽ không đạt hiệu quả nếu đặt sai tình huống. Các nhà quản lý phải khoan dung đối với các hệ thống có khe hở; phải chấp nhận các sai lầm, ủng hộ cho hoạt động "rượu

lậu”, mặc cho các thay đổi bất ngờ qua đi, và cổ vũ những người giỏi giang. Trong cuốn *For the Good of the Company*, Isadore Barmash giới thiệu một phản ứng dây chuyền hấp dẫn chỉ gồm một người, Sam Neaman, đã khởi động thành công một quá trình thử nghiệm vào những năm 1960, nhờ đó đã kiếm thêm hàng triệu đô-la cho các thuộc cấp trong hệ thống cửa hàng McCrory. Đây là một mô tả về diễn biến của quá trình thử nghiệm thành công, tuyệt vời đến nỗi chúng tôi sẽ trích dẫn đầy đủ lời Neaman – lúc ấy là nhà lãnh đạo không có chức danh cụ thể, sau đó thành tổng giám đốc:

“Tôi không có quyền... song đây là một cơ hội. Đây là một cửa hàng đã thua lỗ quá nhiều. Tôi rất muốn biết cần làm gì để nó trở thành một cửa hàng thành công. Tôi bảo John (quản lý cửa hàng): “Này, chúng ta sẽ đưa vào cửa hàng này một nhóm nhân viên và anh sẽ là người dẫn dắt. Anh và nhóm đó sẽ đi thăm mọi cửa hàng đối thủ cạnh tranh trong thành phố và ghi lại những gì các anh nhận thấy. Anh sẽ kiểm kê hàng hoá của chúng ta. Mỗi buổi chiều anh sẽ lên lớp và tham khảo ý kiến từng người... Thêm vào đấy, tôi sẽ triển khai việc này đến cả giám đốc phụ trách vùng, các người bán hàng, các khách hàng, và các quản lý cửa hàng khác. Tôi muốn biết tất cả các bí quyết làm ăn của chúng ta bằng cách chọn ra một nhóm mẫu gồm những người tận tụy để tìm xem họ có thể làm gì khi cùng nhau suy nghĩ”. Trong nhiều tuần lễ, họ nghiên cứu tìm tòi. Có lúc họ rất khó thoả thuận được với nhau, song cuối cùng họ đã đạt đươc đồng thuận. Tinh thần họ lên rất cao, niềm phấn khởi quá mức tưởng tượng. Vì sao? Đây là lần đầu tiên họ được tạo cơ hội để biểu lộ bản thân mình như những cá nhân riêng biệt, như một nhóm, mỗi người đều đưa ra kiến thức hay nhất mà họ biết... Chẳng tốn xu nào. Mọi sự thay đổi đều được thực hiện từ những gì chúng tôi có sẵn trong cửa hàng. Sàn nhà được thay đổi, lối đi giữa các kệ bày hàng được nới

rộng ra, các bức tường được sơn phết lại. Đây lại là cửa hàng mới, nhìn thật thích mắt.

Điều gì khiến cho cửa hàng khởi sắc như thế? Họ biết rằng họ phải viếng thăm tất cả mọi cửa hàng cạnh tranh và rồi phải nhìn vào cửa hàng của mình với cặp mắt lạnh lùng. Họ áp dụng những điều đã học được. Tiếp đó, họ phải nhìn bằng mắt của thượng cấp và đoán xem ông ta muốn gì. Tất cả những điều tôi làm là yêu cầu họ sử dụng các giác quan và đầu óc của họ, và tôi đã có được một cửa hàng như ý. Hai năm sau, cửa hàng giảm được lỗ và bắt đầu sinh lợi. Sau tất cả những hoạt động đó, cả công ty đã biết chuyện này. Chủ tịch hội đồng quản trị và các lãnh đạo khác kéo đến xem chuyện gì đã xảy ra. Giờ đây mọi người đều bị cuốn vào quá trình đó. Giờ đây mọi người đều muốn có được một khu vực riêng – từ phó tổng giám đốc công ty, giám đốc điều hành công ty, thậm chí đến cả chủ tịch hội đồng quản trị.

Hãy chỉ cho nhân viên cách làm. Đây là điều tôi đã làm. Thậm chí tôi còn gửi mọi người đến Indianapolis. Tôi bảo họ: "Hãy đến Indianapolis ở Indiana. Hãy đến đó, quan sát cửa hàng và học hỏi. Cửa hàng đó được xây dựng lên bằng những người giống như anh, họ cũng chỉ dùng các khả năng bình thường của bản thân họ mà thôi". Một thời gian sau, tôi thay đổi cách làm việc ở văn phòng công ty. Tôi bảo một phó tổng giám đốc loạt cửa hàng tạp hóa, phụ trách công tác mua hàng: "Joe, ông không phải đi đến miền Trung Tây nữa. Ông hãy tạo cho tôi một Indianapolis ngay tại đây, tại New York. Ông đã thấy những gì ta có thể làm được. Hãy xây dựng một Indianapolis ở Flushing. Song tôi không muốn ông sao chép nguyên bản. Chúng ta sẽ coi Indianapolis như một bài học". Tôi yêu cầu ông cho tôi thấy một hình mẫu về một cửa hàng tạp hoá hoạt động có hiệu quả ở Flushing.

Vài tuần sau, khi ông mời tôi đến cửa hàng, tôi đã thấy một trong các cửa hàng bán lẻ đẹp nhất. Lập tức, tôi mời vài người khác đến tham quan cửa hàng. Có lẽ bạn không bao giờ tin được rằng cửa hàng kiệt xuất đó lại làm khu phố trở nên cuốn hút và là bảo bối của công ty. Doanh số bắt đầu tăng lên ngay, và nó trở thành cửa hàng thành công nhất của chúng tôi ở New York. Song điều mà cửa hàng góp phần tăng thêm làm là thách đố các nhà điều hành bước ra khỏi bàn giấy và "tạo dựng Indianapolis".

Khi công ty mẹ bắt đầu khuyếch trương ngày càng lớn, tôi tiếp tục mở rộng sự thay đổi trên. Tôi sử dụng ý tưởng về Indianapolis như một công cụ trực quan. Điều này nghĩa là tạo ra hệ thống gồm những điểm được lựa chọn để mở mang thêm, tập hợp nhân sự lại để định hình, rồi đem những người khác đến xem những gì đã được làm để họ học hỏi. Điều này đã thay thế cho việc viết ra các bản ghi nhớ hay ra các chỉ thị trên điện thoại. Thay vào đó, tôi chỉ nói: "Đến xem đi. Cửa hàng ấy là công ty mới của chúng ta đấy – còn ngoài ra là dỏm cả – cửa hàng này mới là diện mạo chân thực của công ty". Tôi chỉ thị cho mỗi khu vực (có từ 10 đến 15 cửa hàng) là họ phải có cửa hàng mẫu của khu. Mỗi nhà quản lý khu vực phải phản ánh mọi kiến thức kinh doanh của mình trong một cửa hàng và lấy cái "Indianapolis" đó làm mẫu để cải tiến tất cả mọi cửa hàng khác. Cửa hàng ấy phải là hình mẫu cho ông ta, hình mẫu cho các thuộc cấp của ông, và cho bất cứ ai nhìn vào. Ý tưởng ấy bắt rễ vào thực tiễn rất nhanh. Họ xây dựng không kể đến chiều tối, đến Chủ nhật, ngày lễ. Chủ nhật lại trở thành những ngày hội lớn với bia và thức nhắm do người quản lý nhà hàng của cửa hàng cung cấp. Chỉ trong vòng một năm, họ đã hình thành chuỗi cửa hàng như thế trong tất cả 47 khu phố."

Mô tả của Neaman trên đây không chỉ là câu chuyện về một đám đông tham gia thí nghiệm, mà còn là câu chuyện về những người

vừa được khởi động, những người muốn có cảm giác mình là kẻ chiến thắng. Điều quan trọng nhất, đây là câu chuyện về một bối cảnh cho phép – thật ra là cổ vũ – người ta thử một cái gì đó. Ngoài những điều chúng tôi đã đề cập, còn có hai khía cạnh quan trọng nữa về bối cảnh đối với quá trình thử nghiệm ở các công ty.

Khía cạnh thứ nhất là quá trình loan truyền hơi có tính bắt buộc, song phần lớn mang tính tự nhiên – dựa trên chính sức mình. Trọng tâm của quá trình là cách khởi đầu ra sao. “Vạn sự khởi đầu nan”. Bạn khởi đầu với những thứ dễ chịu, những điều dễ thay đổi, và với những nơi mà sự ủng hộ bạn thật rõ ràng. Chúng ta thấy là Neaman đã làm đúng như thế. Indianapolis không phải là cửa hàng lớn nhất, cũng chẳng phải là cửa hàng nổi bật nhất. Song, dưới sự bảo trợ của Neaman, nó đã đủ điều kiện để thử làm một điều gì đó. Julian Fairfield, một người bạn của chúng tôi, khi mới làm công tác quản lý đã phải vực dậy một nhà máy sản xuất dây và cáp điện hoạt động rất tồi. Ông bảo: “Mọi chuyện đều sai lệch cả. Tôi chẳng biết phải khởi đầu từ đâu. Vì vậy tôi bắt đầu bằng công việc giống như quản gia. Đó là công việc duy nhất mà mọi người có thể thống nhất, và dễ ấn định. Tôi hình dung rằng, nếu tôi trở thành một quản gia tận tụy, vốn là chuyện dễ cải thiện, thì tự nhiên các nhân viên sẽ bắt đầu chấp nhận những thay đổi khác”. Và mọi việc đã xảy ra đúng như vậy.

Gần đây, ngân hàng Chase Manhattan vừa hoàn tất một đợt điều chỉnh rộng và rất thành công về nghiệp vụ bán lẻ (cho người tiêu dùng). Câu chuyện cũng giống như trên. Ban giám đốc mở đầu đợt điều chỉnh với một nhà quản lý vùng, đang khao khát thử nghiệm. Vùng do bà phụ trách không phải là vùng lớn nhất, hoạt động tốt nhất hay vùng tệ nhất. Đây chỉ đơn giản là một vùng đã sẵn sàng thay đổi. Nhà nữ quản lý đó đã thử nghiệm, và ghi được một số những thành công cụ thể. Chiến công ấy loan truyền từ người

tình nguyện này sang người tình nguyện khác. Chỉ vào lúc cuối, người ngoan cố nhất mới tham gia. Tương tự, McDonald's bắt đầu đưa ra thực đơn điểm tâm tại các quán ở vùng hẻo lánh. Một số ít các thành viên trong công ty đón nhận nó, trong thời gian hai năm sau đó, nó loan truyền nhanh chóng. Giờ đây, nó chiếm từ 35 đến 40% lợi nhuận của McDonald's. Tại Bloomingdale's, quá trình thực hiện cũng lặp lại như vậy: bộ phận dễ thực hiện cải tiến nhất là bộ phận được chủ tịch hội đồng quản trị ưa thích – thực phẩm nhập khẩu. Đây là bộ phận đã khởi đầu cuộc cải tiến. Rồi đến bộ phận kinh doanh đồ dùng trong nhà. Bộ phận kinh doanh thời trang cao cấp, sau đó đã được nhiều sự quan tâm nhưng lại khó thay đổi nhất, tham gia sau cùng.

Quá trình lấy đà bằng các thành công nhỏ, đã được chuyên gia tư vấn Robert Schaffer mô tả rất tài tình:

"Ý tưởng chủ đạo là hãy tập trung ngay vào các kết quả cụ thể hơn là vào các chương trình, sự chuẩn bị hay việc giải quyết vấn đề, hãy xem kết quả đó là bước đầu trong việc cải tiến... Luôn có thể nhận ra một hoặc hai mục tiêu ngắn hạn đặc biệt ở cấp cơ sở, trong đó có chứa đựng những chất liệu dẫn tới thành công... Thành công đầu tiên đã làm thay đổi toàn bộ tâm lý của quá trình cải tiến thành tích... Nhân viên phải đặt những câu hỏi thuộc các loại khác hẳn... Không phải là câu hỏi "Có trở ngại gì?" mà phải là "Có điều gì chúng ta có thể hoàn tất trong thời gian ngắn sắp tới?"... Thay vì cố gắng vượt qua sự chống đối khi nhân viên không sẵn sàng thực hiện, bạn hãy cố tìm ra những điều họ sẵn sàng để làm... Khi các nhà quản lý hoàn tất thành công một dự án, họ sẽ nảy ra nhiều ý tưởng về cách tổ chức các bước tiếp theo."

Theo kiểu Neaman ở Indianapolis, Schaffer mô tả cách chọn một nhiệm vụ có thể quản lý được. Ông gợi ý là cứ kiên trì tìm kiếm cho đến khi thấy điều có thể làm được. "Hãy chọn một chi nhánh mà

nhà quản lý ở đó có vẻ chú tâm đê´n sáng kiê´n và tiê´n bộ. Hãy làm việc với một nhóm nhỏ những người bán hàng để gia tăng doanh sô´ trên một sô´ mặt hàng chọn lọc, có lẽ là chỉ trong một sô´ phân đoạn thị trường chọn lọc, bă`ng một tỷ lệ đặc biệt trong vòng một tháng hay sáu tuâ`n. Khi họ nhìn thâ´y những kê´t quả cụ thể, họ sẽ... yêu câ`u phổ biê´n thử nghiệm rộng rãi”.

Tương tự Neaman, Fairfield, Chase Manhattan, và Bloomingdale’s, Schaffer đã phát hiện ra một tập hợp lớn các giá trị dễ biê´n đổi. Quá trình thử nghiệm này mang tính đột phá. Nó đê` cao hành động hơn là vạch kê´ hoạch, làm hơn là nghĩ, cụ thể hơn là trừu tượng. Giô´ng như Phật giáo Thiê`n Tông, nó đê` nghị người ta xuôi theo dòng chảy:

các nhiệm vụ có thể thực hiện được, bă´t đâ`u bă`ng những mục tiêu dễ nhâ´t và sẵn sàng nhâ´t, tìm kiê´m những người giỏi giang dễ dung hòa hơn là những người phản biện bướng bỉnh. Chúng ta lại nhớ đê´n hình ảnh của những con người đón nhận sự liê`u lĩnh ở Bloomingdale’s, 3M, TI, Dana, McDonald’s, GE, HP hoặc IBM. Toàn bộ quan niệm vê` đón nhận liê`u lĩnh đã bị đảo ngược. Trong các công ty thành công vượt trội, chính việc không châ´p nhận chút ít liê`u lĩnh, không “bước ra và làm một điê`u gì đó” mới là liê`u lĩnh. Nhiệm vụ của ban giám đô´c là nuôi dưỡng các thử nghiệm tô´t, cho phép có những thâ´t bại nhỏ, gọi tên các thử nghiệm hoàn chỉnh là thành công, lãnh đạo những con người phâ´n khích, và điê`m tĩnh dẫn dă´t quá trình truyê`n bá. Việc thử nghiệm là trọng tâm của cách tiê´p cận mới vê` quản lý, ngay cả trong các công ty biê´n động phức tạp nhâ´t như GE hay IBM.

CÁC HỆ THỐNG ĐƠN GIẢN HOÁ

Tính cơ động, quá trình phân chia nhỏ, và việc thực nghiệm được hỗ trợ một cách thú vị nhờ đặc điểm của các hệ thống chính thức trong các công ty thành công vượt trội. Chẳng hạn, một bạn đồng nghiệp trẻ tuổi mới đây đã đưa cho một người trong chúng tôi đọc tài liệu để chuẩn bị phỏng vấn một khách hàng. Anh đã gom lại một tập các đề xuất gửi cho giám đốc bộ phận tích lại từ trước đến giờ. Cái ngắn nhất cũng dài 57 trang. Đấy không phải là cách làm của công ty Procter & Gamble.

Các hệ thống của P&G thường ít về số lượng và đơn giản về cấu trúc, phù hợp với cách tiếp cận thẳng thắn của công ty về việc thực hiện. Các nhà quản lý nói đến "các thói cũ phải sâu sắc và rõ ràng". Các hệ thống của họ vận hành trơn tru, được thông hiểu rõ, và chân thực. Ở P&G, ngôn ngữ của hành động – ngôn ngữ của cả hệ thống – là bản ghi nhớ huyền thoại dài một trang.

Gần đây, chúng tôi có tiếp xúc với một nhân viên quản lý thương hiệu của P&G, và hỏi rằng liệu bản ghi nhớ dài một trang có thật không. Ông trả lời: "Có thể dài hơn hoặc ngắn hơn một chút. Song, tôi vừa trình một tập hợp các kiến nghị nhằm thay đổi đôi chút chiến lược ngành hàng của mình và bị gửi trả lại vì quá dài, tới một trang một phần tư". Truyền thống này bắt nguồn từ Richard Deupree, nguyên tổng giám đốc:

"... Deupree rất ghét các bản ghi nhớ nào dài hơn một trang đánh máy. Ông thường gửi trả lại một bản ghi nhớ dài dòng với lời huấn thị: "Cô đọng lại cho tôi có thể hiểu được". Nếu bản ghi nhớ liên hệ đến một tình hình phức tạp, thì đôi khi ông ghi thêm "Tôi không hiểu được các vấn đề phức tạp. Tôi chỉ hiểu được các vấn đề đơn giản". Có lần, ông trả lời phỏng vấn: "Một phần công việc của tôi là bảo nhân viên cách chia nhỏ một vấn đề rắc rối thành nhiều những vấn đề đơn giản. Khi đó thì chúng ta mới có thể hành động một cách thông minh được".

Ed Harness, chủ tịch hội đồng quản trị mới về hưu của P&G, khẳng định: “Một văn bản ngắn gọn, sàng lọc sự kiện từ các ý kiến sẽ là cơ sở cho việc ra quyết định”.

Việc phổ biến các mô hình MIS (Hệ thống thông tin cho quản lý) và mô hình dự báo, cuộc đấu tranh không có hồi kết giữa các nhân viên – và việc “chính trị hoá” quá trình giải quyết vấn đề là một số lý do làm tăng thêm sự mất lòng tin. Bản ghi nhớ một trang sẽ giúp được nhiều thứ. Trước hết, đơn giản chỉ là có ít con số hơn để tranh luận, và khả năng kiểm tra chéo và xem xét 20 số liệu trên một trang giấy chẳng hạn, thì dễ gấp 20 lần trên 100 trang. Nó giúp bạn tập trung hơn. Thêm vào đó, người ta sẽ tự bộc lộ. Bạn không thể nào quy kết một cách hợp lý cho một người nào đó là phải chịu trách nhiệm về một con số sai lệch ở tận phụ lục 14. Mặt khác, nếu chỉ có 20 con số, sẽ rõ ràng ngay việc ai chịu trách nhiệm – và do đó luôn duy trì được lòng tin. Tình trạng tuỳ tiện không phù hợp với một bản ghi nhớ dài chỉ một trang”.

B. Charles Ames, nguyên tổng giám đốc công ty Reliance Electric và hiện giờ là tổng giám đốc công ty Acme – Cleveland, cũng có quan điểm tương tự: “Tôi có thể bắt một viên giám đốc bộ phận đưa ra một đề xuất bảy mươi trang chỉ qua một đêm. Nhưng tôi không thể có được một phân tích dài chừng một trang kèm theo một biểu đồ và thuyết minh: “Đây là xu hướng và dự đoán cho tương lai”.

John Steinbeck đã từng bảo, bước đầu để viết một cuốn tiểu thuyết là cứ viết ra một bản kê mục tiêu dài chừng một trang. Nếu bạn không thể làm cho một trang đó rõ ràng, thì chắc rằng bạn không thể đi xa với cuốn tiểu thuyết đó. Chúng tôi được nghe nói rằng đây là quy ước kinh điển của nghề viết lách, song rõ ràng nó vượt quá tầm tay của nhiều nhà kinh doanh. Chẳng ngạc nhiên gì lắm khi các vấn đề chính yếu bị chìm trong một phương án đầu tư dài đến 100 trang. Có thể lý luận không chuẩn xác. Còn văn

phong chắc chắn là dài dòng. Tư duy của phương án đó rõ ràng là không có giá trị. Và tệ hại nhất là cuộc tranh luận lan man sau đó giữa các nhà quản lý và người duyệt, giống như bản thân phương án đó.

Một chuyên viên phân tích đã phát biểu về công ty P&G: “Họ quá hoàn hảo nên thành tẻ ngắt”. Một người khác bổ sung: “Họ cân nhắc rất kỹ lưỡng, chính xác”. Những người ngoài có thể tự hỏi, làm sao họ có thể là tất cả những thứ đó được: vừa hoàn hảo vừa cân nhắc kỹ lưỡng và chính xác, nếu các báo cáo chỉ dài một trang. Một phần câu trả lời nằm chính trong cuộc đấu tranh để có được những thứ có trong một trang giấy. Theo truyền thống, phương án đầu tiên của một trợ lý hay một giám đốc trẻ đòi hỏi phải dự thảo ít nhất 15 lần. Phần khác của câu trả lời nằm ở chỗ: họ vẫn có đầy đủ các phân tích biện luận, như bất cứ ai khác. Điểm khác biệt ở P&G là họ không giáng các trang đó xuống một trang khác. Một đặc trưng đáng kính trọng nữa của việc tôn thờ các đề xuất một trang vẫn là… ít giấy tờ.

Quyền lực của bản đề xuất một trang nằm ở chỗ tác động thật sự của nó sâu xa hơn bản danh sách các ý chính. Nhân nói về hạn chế của việc nhiều giấy tờ và ủng hộ cho hành động, Jorge Diaz Serrano, chủ tịch hội đồng quản trị của Pemex, công ty dầu hỏa Mexico, phát biểu rằng, ông từ bỏ việc trả lời bằng văn bản cho mọi giấy tờ gửi đến và chuyển sang dùng điện thoại; ông muốn tạo ra hình mẫu giao tiếp cho công ty. Hary Gray, chủ tịch hội đồng quản trị United Technologies, lại tuyên bố: “Mọi người đều biết tôi ghét giấy tờ. Khi mới nhận chức chủ tịch, tôi mời tất cả các nhà lãnh đạo chủ chốt vào phòng và bảo cho họ biết việc đó, và tôi đã bị đè nặng tâm trí suốt cả năm trời khi đọc những gì được xem là giấy tờ quan trọng. Tôi chỉ thị cho họ phải chấm dứt và đừng gửi cho tôi một giấy tờ nào dài quá một trang”.

Khi nói về kinh nghiệm buổi đầu của ông tại công ty Reliance, Charles Ames nhắc đến duyên nợ với những hệ thống phức tạp, vốn thường che giấu sự bất lực trong việc quản lý các vấn đề cơ bản: “Chúng tôi có đủ loại hệ thống kế hoạch, từ hệ thống chiến lược dài hạn đến ngắn hạn, song lại không thể dự báo được trong tháng tới sẽ bán cái gì. Tôi đã phá bỏ hết hệ thống kế hoạch năm năm và xây dựng hệ thống kế hoạch một năm, rồi đến kế hoạch quý. Cuối cùng chúng tôi điều hành qua hệ thống 30 ngày nối nhau trong một năm. Khi ấy, chúng tôi đã học được cách để có những con số đúng. Cuối cùng chúng tôi xây dựng ngược trở lại thành một hệ thống dài hạn, nhưng vẫn không quay lại quy mô quá cỡ của kế hoạch lúc ban đầu”.

Ngược với kinh nghiệm buổi đầu của Ames, các công ty Emerson Electric, Dana, TI và các công ty khác lại tập trung tìm lời giải nhanh thông qua việc chú tâm vào một, hai con số được theo dõi chặt chẽ. Chẳng hạn, một bài báo về công ty Emerson Electric đăng trên tờ New York Times đã ghi nhận: “Các giám đốc bộ phận và những phụ tá cao cấp của họ đều được các phó tổng giám đốc công ty chuyên trách kiểm soát tỉ mỉ hàng tháng. Mục tiêu là hướng về hiện tại nhiều hơn tương lai. Ba vấn đề – tồn kho, lợi nhuận và doanh số – tạo thành thử thách cho các nhà quản lý. Họ phải bảo đảm cho lợi nhuận mỗi tháng, mỗi quý – và cuối cùng là cả năm”. Tương tự, một bài báo trên tạp chí Management Today nói về công ty Dana, nhận xét: “Mặc dù lãnh đạo không cầu kỳ trong cách viết báo cáo, nhưng họ cần có một lượng thông tin tối thiểu. Mục quan trọng nhất là số thu nhập. Trước đây, cùng với nhiều thứ khác, số liệu này thường được nêu trong bảng chi tiêu thực tế vào ngày 20 của tháng sau. Còn hiện tại, các bộ phận báo cáo, qua điện thoại hoặc telex, tổng số doanh thu trên hoá đơn và ước tính lợi nhuận thu được vào cuối mỗi ngày làm việc”.

Thật sự thì bâ ́t cứ hệ thô ́ng nào cũng có thể được thanh lọc và đơn giản hóa. Công ty TI có châm ngôn: “Có quá hai mục tiêu là chẳng có mục tiêu nào” và “Chúng ta đã vượt qua giai đoạn ghi điểm ở đâ ̀u thập niên 1970”. Vâng, TI là một công ty chú trọng vê ̀ hệ thô ́ng định hướng; Haggerty, cựu chủ tịch hội đô ̀ng quản trị công ty, đã tô ́n hao cả một thập niên để tuyên truyê ̀n cái mà ông gọi là “ngôn ngữ” của hệ thô ́ng “Mục tiêu, chiê ́n lược và chiê ́n thuật” (OST). Song sức công phá chủ yê ́u của hệ thô ́ng OST lại tập trung vào các giao tiê ́p phi chính thức và trách nhiệm cá nhân – và không có cánh cửa nào giúp ta nhìn rõ hơn các kỹ thuật của TI hơn hai châm ngôn râ ́t bình thường nêu trên. Phâ ̀n lớn các hệ thô ́ng quản lý bă ̀ng mục tiêu (MBO) mà chúng tôi gặp phải đê ̀u bao hàm đê ́n 30 mục tiêu hàng năm, chỉ tính cho một nhà quản lý. Rõ ràng là ai cũng chỉ làm được vài hoạt động nhâ ́t định trong từng thời kỳ vài tháng. Công ty TI nhìn nhận sự kiện â ́y râ ́t đơn giản: “Chúng tôi đã nhận ra điê ̀u đó. Mỗi nhà quản lý thường có cả mớ mục tiêu. Song chúng tôi đã că ́t gọn từng bước. Hiện giờ mỗi người quản lý Trung tâm sản phẩm khách hàng đê ̀u chỉ có một mô ́c quan trọng mỗi quý. Thê ́ thôi, bạn có thể – và cả chúng tôi – kỳ vọng ră ̀ng mỗi ai đó đê ̀u có một thành quả”.

Các công ty khác đã thiê ́t lập thông lệ tương tự như thê ́. Chủ tịch hội đô ̀ng quản trị John Hanley của công ty Monsanto (điê ̀u thú vị là ông được đào tạo từ công ty P&G) phát biểu: “Ba đê ́n năm mục tiêu trong một năm là tô ́i đa”. John Young của HP lặp lại lời của Hanley: “Trong các cuộc duyệt xét chiê ́n lược của chúng tôi, điểm quan trọng nhâ ́t là ba đê ́n năm mục tiêu (cho một năm) của giám đô ́c bộ phận. Chúng tôi thật sự không câ ̀n đê ́n những con sô ́ vô hô ̀n. Lý do duy nhâ ́t khiê ́n tôi sử dụng chúng là để cho các nhà quản lý bộ phận được vui lòng. Nê ́u họ xác định được đúng đă ́n các mục tiêu â ́y, thì kê ́ hoạch tài chính sẽ bàn sau”. Bản châ ́t các mục tiêu của HP khác xa các mục tiêu của các công ty hoạt động tô ̀i. Mục

tiêu của HP hoạt động, chứ không như các con số tài chính trừu tượng mà nhà quản lý ít kiểm soát được, kiểu như: “Đưa nhà máy ở Eugene, Oregon, lên 75% công suất vào ngày 15 tháng Ba” hay “Làm cho lực lượng bán hàng ở miền Tây sử dụng 50% thời gian của họ để viếng thăm các khách hàng thuộc loại X hơn là loại Y vào 31 tháng Mười”.

Trong các bản báo cáo một trang, với con số trung thực, mục tiêu tập trung, là nét đặc trưng cho hệ thống của các công ty thành công vượt trội, thì bối cảnh cũng quan trọng không kém. Điều rắc rối là, bối cảnh chỉ có thể được nhìn nhận như là tổng số các đặc trưng bề ngoài thông thường. Nhiều công ty đã thử thể hiện tất cả đặc trưng và các hệ thống đó – giao tiếp ngắn gọn, đề ra quyết định theo từng sự kiện, quản lý mục tiêu. Khởi đầu không thành công, sau đó họ bỏ cuộc. Song một số ít công ty vẫn kiên trì với hình mẫu hệ thống trên cho đến khi nhận ra sự ưu việt của tính đơn giản so với tính phức tạp. P&G đã duy trì và phát triển hệ thống giao tiếp “một trang” của họ suốt 40 năm.

ĐỊNH HƯỚNG VÀO HÀNH ĐỘNG

Không có đặc trưng nào quan trọng hơn định hướng vào hành động trong các công ty thành công vượt trội. Điều này có vẻ rất bình thường: các cuộc thử nghiệm, các lực lượng đặc nhiệm, các nhóm nhỏ, các cơ cấu tạm thời. Dù đó là việc tung ra thị trường hệ thống 360 của IBM (một sự kiện trong lịch sử kinh doanh Mỹ) hay là một lực lượng đặc nhiệm ba ngày tại Digital, thì cho dù với quy mô to lớn của mình, các công ty này hiếm khi bị cản trở bởi tính phức tạp quá mức. Họ không nhượng bộ và tạo ra các lực lượng đặc nhiệm tồn tại năm này sang năm khác. Họ không chấp nhận các báo cáo dài dòng. Họ sống phù hợp với các giới hạn cơ bản của con người mà chúng tôi đã mô tả trước đây: vào một thời điểm, con người chỉ có thể

xử lý một lượng thông tin nhất định, và họ sẽ đột phá mạnh nếu tự nhận thức mình là một thực thể có quyền tự lập.

Lời phàn nàn chủ yếu về các tổ chức là chúng ngày càng trở nên phức tạp quá mức cần thiết. Các công ty thành công vượt trội đáp lại bằng tuyên bố: Nếu gặp phải một vấn đề trọng yếu, bạn hãy tụ hội những người phù hợp lại với nhau và kỳ vọng rằng họ sẽ giải quyết vấn đề đó. “Những người phù hợp” thường là các nhân viên cao cấp, những người “không thời gian rảnh”. Nhưng bằng cách nào đó, ở các công ty như Digital, TI, HP, 3M, IBM, Dana, Flour, Emerson, Bechtel, McDonald’s, Citibank, Boeing, Delta, và các công ty khác nữa, những nhân viên cấp cao lại có thời gian. Ở đó, họ có thời gian vì các công ty này không bị các sơ đồ tổ chức, các bản mô tả công việc làm cho lạc hướng, hoặc vì ở đó quyền hạn luôn tương xứng với trách nhiệm. Sẵn sàng. Khai hỏa. Nhắm mục tiêu. Rút kinh nghiệm từ những cuộc thử nghiệm. Thế là đủ.

6. Gần gũi với khách hàng

Có lẽ nền tảng quan trọng nhất trong quản lý mà ngày nay mọi người bỏ quên là gần gũi với khách hàng để đáp ứng các nhu cầu và dự đoán các mong muốn của họ. Ở nhiều công ty, khách hàng đã trở thành một nỗi phiền hà lớn, xử sự khó đoán trước của họ làm hỏng các kế hoạch chiến lược được chuẩn bị kỹ lưỡng, hoạt động của họ làm rối tung cả hệ thống điều hành, và họ là những người cứ khăng khăng rằng các sản phẩm mua rồi phải hoạt động tốt.

— Lew Young, Tổng biên tập tạp chí BusinessWeek

Một doanh nghiệp phải gần gũi với khách hàng của mình, điều này nghe có vẻ đơn giản. Nếu thế thì tại sao lại cần phải có chương này? Câu trả lời là, mặc dù hiện nay người ta nói nhiều về định hướng thị trường, nhưng Lew Young và nhiều người khác vẫn đúng khi nói: *khách hàng thường xuyên bị phớt lờ hoặc là bị xem như sự phiền toái*.

Tin tốt lại chính là phạm vi và cường độ mà khách hàng thâm nhập vào các công ty thành công vượt trội, – ở tất cả các bộ phận bán hàng, sản xuất, nghiên cứu, kế toán. Thông điệp đơn giản đó đã thấm sâu vào không khí doanh nghiệp. Mọi thành công trong kinh doanh đều dựa trên kinh doanh, ít nhất là dựa trên sự kết hợp giữa công ty và khách hàng. Có thể tóm tắt đơn giản những gì chúng tôi khám phá được là: các công ty thành công đều rất gần gũi với khách hàng. Họ bắt tay làm, trong khi những công ty khác chỉ nói về điều đó.

Không có lý thuyết quản lý hiện hành nào giúp được nhiều trong việc giải thích vai trò của khách hàng một cách hiệu quả. Phần

lớn lý thuyết chỉ nói đến tầm quan trọng của môi trường bên ngoài tổ chức. Tuy nhiên, điều đó còn khác xa với định hướng của các công ty hàng đầu về khách hàng, và đây là một trong những bí mật quan trọng trong giới kinh doanh ở Mỹ.

Vấn đề này được John Doyle, giám đốc bộ phận nghiên cứu và phát triển công ty HP, diễn tả rất hay. Chúng ta đang thảo luận về việc giữ vững các giá trị kinh doanh. Ông phát biểu, đặc điểm có cơ may sống sót qua thời gian là thái độ quyết tâm tập trung vào bên ngoài: "Cách duy nhất để anh tồn tại lâu dài là trong khi mọi người thảo luận linh tinh, thì anh tìm được việc cần làm để đưa loạt sản phẩm tiếp theo vào tài sản của khách hàng".

Khi quan sát các công ty thành công, đặc biệt là cách họ ứng xử với khách hàng, chúng tôi thấy nổi bật nhất là sự tận tụy đến mức vô lý đối với chất lượng, lòng tin hay dịch vụ. Định hướng về khách hàng không có nghĩa là các công ty thành công của chúng ta không biết cách giải quyết vấn đề liên quan tới công nghệ hay chi phí. Hãy xem xét trường hợp IBM. Không thể nói công ty này lạc hậu, song đa số ý kiến đồng ý rằng từ nhiều thập kỷ nay, IBM không còn dẫn đầu về công nghệ. Họ thống trị dựa trên sự cam kết về dịch vụ.

Dịch vụ, chất lượng, lòng tin là những chiến lược nhằm giành được lòng trung thành của khách hàng cùng với sự tăng trưởng (và duy trì) lợi nhuận dài hạn. Luận điểm chính của chương này, và một điều kỳ diệu kèm theo định hướng về khách hàng, là những công ty chiến thắng đang tập trung đặc biệt vào khía cạnh phát sinh lợi nhuận. Điều này là hệ quả của điều kia.

ÁM ẢNH VỀ DỊCH VỤ

Minh hoạ điển hình nhâ´t của chúng tôi vê` việc gâ`n gũi với khách hàng là Joe Girard, nhân viên bán ô tô, dù ông chỉ là một cá nhân. Trong mười năm qua, doanh sô´ hàng năm của ông nhiê`u hơn bâ´t cứ người nào khác. Thực tê´, có năm Joe đã bán xe nhiê`u gâ´p đôi người đứng thứ hai. Giải thích vê` bí quyê´t thành công của mình, Joe bảo: “Mỗi tháng tôi gửi đi hơn 13.000 tâ´m thiệp”.

Tại sao lại bă´t đâ`u với Joe? Bởi vì chuyện thâ`n kỳ của Joe cũng là chuyện thâ`n kỳ của IBM và nhiê`u công ty thành công vượt trội khác. Đâ´y chỉ thuâ`n tuý là dịch vụ, dịch vụ được chú trọng, đặc biệt là dịch vụ sau bán hàng. Joe nhận xét: “Có một điê`u tôi làm mà những người khác không làm, đó là tin ră`ng việc bán hàng chỉ thật sự bă´t đâ`u sau khi bán được hàng – chứ không phải trước... Khách hàng chưa ra khỏi cửa, con trai tôi đã viê´t thiê´p cảm ơn họ”. Một năm sau, Joe phải đích thân đại diện cho khách hàng để đứng ra hòa giải với viên giám đô´c dịch vụ. Trong khi đó, ông vẫn phải giữ cho các mô´i quan hệ được trôi chảy.

Các khách hàng của Joe không bao giờ quên ông khi đã mua xe của ông, và ông sẽ không để cho họ quên! Suô´t cả năm, cứ mỗi tháng họ đê`u nhận được thư của ông trong một phong bì đơn sơ, luôn có kích cỡ hay màu să´c khác nhau. Joe giãi bày tâm sự “Thư đó không giô´ng với tờ rơi quảng cáo bị vứt đi trước khi mở ra xem”. Khi họ mở thư ra, trên đâ`u thư luôn có dòng chữ “Tôi mê´n bạn”. Trong thư có câu “Chúc mừng năm mới, Joe Girard”. Vào tháng Hai, Joe gửi thiệp chúc các kháng hàng một “Sinh nhật của George Washington vui vẻ”. Tháng Ba, ông lại chúc “Mừng ngày thánh Patrick”. Khách hàng râ´t thích các tâ´m thiê´p đó. John kiêu hãnh “Ông dứt khoát phải nghe họ bình luận vê` chúng”.

Gạt ra khỏi bô´i cảnh đó, 13.000 tâ´m thiê´p của Joe chỉ giô´ng như thêm một mánh tuyên truyê`n bán hàng nữa. Song tương tự các công ty hàng đâ`u, Joe có vẻ quan tâm chăm sóc khách hàng một

cách chân thật. Joe phát biểu “Các nhà hàng lớn đều thể hiện tình cảm và sự chăm sóc xuất phát từ nhà bếp... và khi tôi bán một chiếc xe, khách hàng của tôi sẽ rời cửa hàng với cùng một cảm giác như khi họ bước ra khỏi một nhà hàng lớn”. Ý thức chăm sóc khách hàng của Joe vẫn tiếp tục chói sáng suốt thời gian sau khi bán: “Khi khách hàng quay trở lại, tôi đã cố gắng hết sức để họ có được dịch vụ tốt nhất... Ông phải giống như một bác sĩ. Khách hàng sẽ cảm thấy bị tổn thương khi có gì không ổn cho chiếc xe của họ ”. Thêm vào đó, Joe đã chăm sóc mỗi khách hàng theo một cách riêng. Ông không suy nghĩ theo lối thống kê, mà nhấn mạnh rằng ông đã bán cho “trực tiếp một người trong mỗi lần”. Ông bảo: “Khách hàng không phải là sự khó chịu. Họ nuôi sống tôi”.

Gordon Smith, vừa mãn nhiệm ở công ty Memorex phát biểu: “Có lần, tôi tham dự một phiên họp của các nhà quản lý bán hàng cùng với ông Watson. Mục tiêu là đánh giá một số vấn đề về khách hàng. Trên cái bàn phía trước có chừng tám đến mười chồng giấy, liên quan đến “các vấn đề về sản xuất”, “các vấn đề thiết kế”, và tương tự. Sau khi tranh luận, ông Watson, một người to lớn, mới chậm rãi bước đến và, bằng một cái gạt tay thật nhanh, quét sạch mặt bàn, làm giấy tờ bay tung toé khắp phòng. Ông tuyên bố: “Ở đây không có kiểu vấn đề nào cả. Chỉ có một vấn đề duy nhất. Một số người trong chúng ta không quan tâm đầy đủ đến khách hàng”. Ông quay mạnh gót trở lui và bước ra khỏi phòng, để lại 20 nhân viên cao cấp đang tự hỏi mình còn được tiếp tục làm việc hay không”.

Trong tác phẩm *Business and It’s Beliefs* (Doanh nghiệp và lòng tin), Thomas J. Watson nói về các quan niệm đã giúp ông xây dựng công ty. Ông đưa ra một quan điểm đầy sức thuyết phục về dịch vụ như sau:

“Theo thời gian, dịch vụ hoàn hảo đã trở thành một phản xạ ở IBM… Nhiều năm trước, chúng tôi đã cho đăng một quảng cáo bằng chữ đậm, chỉ nói điều giản dị sau đây: “IBM là dịch vụ”. Tôi vẫn thường nghĩ rằng đó là một quảng cáo tuyệt vời nhất của chúng tôi. Nó nêu một cách rõ ràng và chính xác điều mà chúng tôi ủng hộ. Chúng tôi muốn đem lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng hơn bất cứ công ty nào trên thế giới… Các hợp đồng của IBM luôn luôn đề nghị, không phải cho thuê máy mà là cung cấp dịch vụ về máy, nghĩa là bao gồm thiết bị và tư vấn liên tục của nhân viên IBM.”

Giống Joe Girard, IBM cũng có niềm tin sâu sắc vào dịch vụ của mình. Trong phần lớn các công ty, chức vụ “trợ lý” cho các nhà lãnh đạo thường chỉ là những người xách cặp, những tay sục sạo giấy tờ, những người cạo giấy. Song ở IBM thì không thế. Ở đấy, một số nhân viên kinh doanh hàng đầu được bổ nhiệm làm trợ lý cho các nhà lãnh đạo tối cao của công ty. Khi ngồi vào các chức vụ này, những trợ lý đó dùng toàn bộ kinh nghiệm ba năm chỉ để làm một điều duy nhất – *giải quyết khiếu nại của khách hàng trong vòng 24 giờ*. (Ở hiện trường, sự hỗ trợ cũng nhiệt tình không kém. Một nhà điều hành xử lý số liệu công ty Lanier tại Atlanta, đối thủ cạnh tranh của IBM trong một số lĩnh vực, bày tỏ tín nhiệm với IBM: “Tôi nhớ lại lần mới đây nhất chúng tôi gặp khó khăn. Chỉ trong vòng vài giờ là cả đám nhân viên đã tới từ khắp mọi nơi. Họ mời khoảng tám chuyên gia để giải quyết vấn đề của chúng tôi, trong đó ít nhất bốn người đến từ châu Âu, một từ Canada, một từ Mỹ la tinh. Đấy là điều họ vẫn thường làm”.)

Phần kỳ quái trong câu chuyện về dịch vụ của IBM là không hề có những trò khua giáo múa đao. Mới đây, trong một tuần lễ, một người trong nhóm chúng tôi: (1) đã ngồi cạnh một nhân viên marketing 25 tuổi của IBM đặt cơ sở tại Oakland, trên một chuyến

bay từ New York đi San Francisco, (2) trò chuyện với một nhà điều hành cấp cao của AT&T xuất thân từ IBM, (3) đã trò chuyện với một nhà điều hành công ty Memorex, từng làm điều hành sản xuất tại IBM, (4) thảo luận một thương vụ của IBM với một giám đốc bệnh viện, và (5) trò chuyện với một thanh niên là cựu nhân viên marketing của IBM trong một lớp học. Họ trông chẳng giống nhau, từ một thiếu phụ da đen trẻ tuổi đầy hấp dẫn đến một vị 50 tuổi tóc hoa râm. Song họ lại phát biểu giống nhau. Tất cả những người vừa kể đều đồng ý là IBM cũng có những lỗi phần mềm, đôi khi còn ảnh hưởng đến chất lượng nữa. Song họ đều đồng ý – và hầu như cùng một cách nói – là dịch vụ và uy tín của IBM là vô địch. Điều gây ấn tượng mạnh ở đây là sự sâu sắc và nhất quán trong niềm tin của họ rằng IBM thật sự quan tâm đến dịch vụ.

Có rất nhiều ví dụ để minh chứng cho kết luận trên đây. Văn phòng của chúng tôi nằm trên tầng 48 của toà nhà trụ sở chính của Ngân hàng Hoa Kỳ, do đó chúng tôi có dịp tiếp xúc với nhiều nhà điều hành của ngân hàng này. Một người bạn của chúng tôi phụ trách hoạt động của phòng Quốc tế của ngân hàng. Ông nói, khi khởi đầu công việc (khoảng ba tháng trước cuộc thảo luận này), thật sự ông có một mục đích chính, là cắt đứt sự phụ thuộc hoàn toàn của ngân hàng vào IBM. “Hãy sử dụng một số thiết bị của Amdahl chẳng hạn”. Ông tiếp lời: “Làm việc được chừng bốn tuần, một buổi sáng khi bước vào văn phòng, tôi thấy trên bàn mình đã có một tập kiến nghị đồ sộ nhan đề: “Các yêu cầu hệ thống trong thập niên 1980”. Tôi nhìn tập tài liệu, nó được nhà lãnh đạo đại diện phụ trách IBM gửi lên. Tôi không muốn thế. Tôi gọi ông lên và hỏi: “Ông gửi cho tôi thứ này để làm gì?” Ông trả lời thẳng thắn: “Đây chính là cách chúng tôi quản lý khách hàng!”

Nếu bạn nghe Phó giám đốc Marketing Buck Rodgerss nói chuyện, cũng như chúng tôi mới đây, bạn sẽ cảm thấy quen thuộc, và đột nhiên bạn nhận ra rằng mình đang nghe hiện thân thời nay của Watson nói về quy tắc vàng (của dịch vụ). Rodgerss cho rằng, mỗi lời chào hàng phải "hoàn toàn có thể giải thích được về mặt chi phí đứng từ phía khách hàng". (Một cựu nhân viên IBM mà chúng tôi quen biết, than phiền: "Một nhân viên kinh doanh của IBM luôn luôn bán sản phẩm rẻ nhất để hoàn thành công việc" và thêm rằng ông mong mỏi có thể phát biểu như thế về công ty hiện nay của ông. Ông nói về công ty này: "Tôi không thể tin được. Họ cố sức bán cho khách hàng chiếc cầu Brooklyn. Họ hành động như thể không có ngày mai".) Rodgerss bình luận rằng IBM "được định hướng vào khách hàng và thị trường, chứ không phải vào công nghệ". Ông muốn các nhân viên marketing "hành động như họ đang ăn lương của khách hàng", ông nói về việc "đưa toàn bộ các nguồn lực của IBM vào phục vụ khách hàng", rằng "có được đơn đặt hàng là bước dễ nhất. Dịch vụ sau khi bán mới là điều đáng nói". Ông nói thêm rằng, IBM giữ cho các nhánh kinh doanh của họ nhỏ gọn (tối đa 100 nhân viên) để "chúng tôi có thể làm việc", và "chúng tôi phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng".

Để đảm bảo giữ liên lạc thường xuyên, hàng tháng IBM đều đánh giá sự hài lòng của khách hàng ở bên trong và bên ngoài công ty. Chỉ tiêu này chiếm phần quan trọng trong việc khen thưởng, đặc biệt đối với giới quản lý cao cấp. Các cuộc điều tra thái độ và kiến thức nhân viên về dịch vụ khách hàng cũng được tiến hành hàng quý.

Các nhà lãnh đạo điều hành ở IBM vẫn gặp gỡ đều đặn khách hàng để chào hàng. Vừa mới đây ở New York, một người trong nhóm chúng tôi đã tình cờ gặp một nhà lãnh đạo tài chính cao cấp của công ty đang đi chào hàng, ông này nhấn mạnh rằng ông muốn

mọi nhân viên của mình nên làm như vậy: “Làm thế nào lập được một kế hoạch thu nợ, nếu ta không biết đến khách hàng?” Chủ tịch Hội đồng quản trị John Opel bày tỏ: “Các bạn phải nhớ rằng ai là người trả tiền. Bộ phận nào là chủ yếu không quan trọng – tài chính, sản xuất – các bạn phải biết đến và trải nghiệm niềm hưng phấn của việc bán hàng. Đây chính là nơi bạn thật sự nhìn thấy mọi việc xảy ra.”

IBM có chương trình huấn luyện cấp tốc hỗ trợ cho chính sách gần gũi với khách hàng của mình. Chương trình huấn luyện bán hàng cơ bản kéo dài 15 tháng: 70% thời gian áp dụng ở chi nhánh và 30% tương tự như đào tạo đại học. Chương trình huấn luyện nâng cao nối tiếp như hoạt động của một cỗ máy đồng hồ. Chẳng hạn, hơn 1000 nhân viên mỗi năm học qua khoá “Về Tổng giám đốc”. Khoá học do tám giáo sư đại học Harvard và sáu giáo sư ở IBM giảng dạy. Mục tiêu của lớp học là “dạy cho nhân viên suy nghĩ của khách hàng là tổng giám đốc”. Gần 1000 nhân viên kinh doanh cũng đã qua khoá học với các giáo sư đại học Harvard về cách tư duy của các nhân viên tài chính. Đây là một phần trong chương trình 15 ngày huấn luyện chính thức hàng năm cho mọi nhân viên, ở mọi chức vụ.

Có một khía cạnh khắc nghiệt trong tầm quan trọng của dịch vụ IBM. Nhân sự quản lý phải chịu “hoàn toàn trách nhiệm” trong khu vực quản lý. Chẳng hạn, bạn là một quản lý khu vực, và trong cuộc họp đầu tiên lại được tường trình rằng một số thiết bị của IBM mới lắp đặt gần đây bị trả lại. Cho dù người tiền nhiệm của bạn đã là đại lý bán hàng mười năm qua (và do đó có lẽ là nguyên nhân đưa đến sự việc trên đây), bạn vẫn bị cắt giảm tiền thưởng lẫn tiền lương, để bù đắp toàn bộ số hoa hồng đã trả cho người bán hàng tiền nhiệm thực hiện đơn đặt hàng trước đây. Khỏi cần nói, hệ thống này đã phản ảnh chiều sâu của sự cam kết gắn bó của IBM đối với dịch vụ sau bán, và tầm quan trọng của việc duy trì quan hệ

với khách hàng. Rodgerss nhấn mạnh: “Hệ thống ấy giúp nhân viên quan tâm tới khách hàng hiện tại xét từ góc độ thoả mãn khách hàng.” Jacques Maison-Rouge, đứng đầu bộ phận thương mại quốc tế của IBM, nhấn mạnh điểm này: “IBM luôn hành động như thể sắp mất đi mọi khách hàng”.

Các hệ thống khắc nghiệt khác bao gồm “các cuộc kiểm tra thua lỗ”. Hàng tháng, các nhân viên phụ trách vùng và mặt hàng được triệu tập họp để thảo luận về các mục thua lỗ. Thêm vào đó, tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị và các lãnh đạo cao cấp hàng ngày đều nhận được các báo cáo về thua lỗ. Một cựu lãnh đạo cao cấp IBM nhận xét: “Thật đáng kinh ngạc, tôi nhớ lại có lần thua lỗ một khoản tiền rất lớn. Thậm chí tôi chưa kịp từ cuộc họp về văn phòng thì điện thoại đã reo. “Chuyện gì đã xảy ra như thế? Hãy bàn vấn đề đó đi”. Ngày hôm sau, hầu như cả một nửa công ty đổ xô vào văn phòng tôi. Cho đến hôm nay tôi vẫn không hình dung được làm sao họ lại biết chuyện ấy nhanh đến thế.“ Các cựu nhân viên IBM ngạc nhiên vì thấy thiếu vắng hệ thống mạnh mẽ như thế trong các công ty mà hiện tại họ đang làm việc. Một người, hiện là phó tổng giám đốc điều hành một công ty cạnh tranh, gần đây đã bình luận với vẻ chán nản: “Tôi không thể nào tin được việc chủ tịch hội đồng quản trị thậm chí không giữ lấy danh sách 100 khách hàng quan trọng hàng đầu của công ty nữa”.

Dù thế, nếu quan sát đủ kỹ, hầu như bao giờ bạn cũng tìm thấy một công ty thực hiện điều ấy tốt hơn, chẳng hạn, trong một số lĩnh vực, công ty Lanier còn vượt cả IBM về dịch vụ. Một người bạn, đứng đầu bộ phận kinh doanh thiết bị xử lý văn bản trong một công ty lớn, đã nói về tình trạng chậm chạp trong việc phổ biến quan niệm “văn phòng của tương lai”: Vấn đề gây trở ngại là mọi người đều gọi một trong các yếu tố chính tạo nên quan niệm đó – cái gọi là máy đánh chữ thông minh – là một “bộ xử lý văn bản”. Ông

nhận định: “Tôi chă´c chă´n ră`ng không có gì làm cho người sử dụng, tức người thư ký, phải lảng tránh hoặc cảm thâ´y bị đe dọa hơn là lô´i gọi tên như thê´”. Liệu có ai không gọi nó là bộ xử lý văn bản không? Chúng tôi chỉ biê´t một công ty: Lanier. Chàng tí hon Lanier đã đánh bại những gã khổng lô` như IBM, Xerox, Wany, và khoảng 100 công ty khác chỉ trong lĩnh vực xử lý văn bản. Họ dẫn đâ`u vê` thị phâ`n và có mức lợi nhuận vững chă´c. Công ty Lanier đặt tên cho máy của họ là ”Máy đánh chữ hoàn hảo”. Nhãn hiệu hàng hoá cho ta thâ´y định hướng xem trọng khách hàng của công ty Lanier, Lanier đã sô´ng, ăn, ngủ và thở cùng khách hàng. Thực tê´, một đô`ng nghiệp của chúng tôi đã bình luận ră`ng, sô´ng gâ`n các nhà lãnh đạo công ty Lanier giô´ng như trong phòng nghỉ giải lao của đội bóng chày giữa hai hiệp đâ´u gay go. Các cuộc chuyện trò lớn tiê´ng không ngừng tập trung vào vâ´n đê` bán hàng, khách hàng và cạnh tranh khô´c liệt với đô´i thủ.

Giô´ng như tại IBM, Lanier bă´t đâ`u bă`ng các mô hình vê` vai trò. Wesley Cantrell, tổng giám đô´c Lanier, bộc lộ rõ định hướng xem trọng khách hàng. Tâ´t cả các nhà lãnh đạo hàng đâ`u của Lanier đê`u phải đi chào hàng mỗi tháng một lâ`n. Định hướng xem trọng khách hàng của Lanier còn nhâ´n mạnh tính đơn giản và “sự thân thiện” của sản phẩm. Cantrell chịu ảnh hưởng nặng của nghê` nghiệp trước đây, khi ông còn làm người chào hàng. Lúc đó ông bán các sản phẩm sao chụp dùng trong văn phòng của 3M. Ông bảo ră`ng tập sách chỉ dẫn của Kodak chiê´m 15 trang, trong khi của 3M chỉ dài một tờ giâ´y. Ông bình luận: “Cẩm nang hướng dẫn của họ là công cụ bán hàng đă´c lực nhâ´t của tôi”.

Lanier muô´n các sản phẩm của mình dễ sử dụng và hoạt động tô´t. Một luận án tiê´n sĩ nghiên cứu vê` quá trình thích nghi ở trường kinh doanh Harvard gâ`n đây đã đem các công ty Xerox, Wang Labs đặt đô´i nghịch với Lanier. Định hướng của Lanier là

gầ n gũi nhấ t với người sử dụng cuố i cùng, tức nhân viên thư ký. Kế t quả là, các thư ký nhanh chóng chấ p nhận các đặc điểm rấ t hấ p dẫn với họ.

Với chu kỳ dịch vụ cực kỳ ngắ n và dịch vụ tại chỗ nhanh chóng, Lanier đánh bại cả IBM ngay trên sân của IBM về dịch vụ. Cả vòng quay dịch vụ và dịch vụ tại chỗ đề u được ban giám đố c Lanier đo lường liên tục. Để hoàn tấ t dịch vụ nhanh chóng, họ tiêu tố n tiề n bạc. Họ “tuyển dự bị” nhiề u nhân viên dịch vụ. Tiề n đầ u tư vào các thiế t bị và thử nghiệm mà đại diện công ty Lanier đưa ra cao hơn mức bình quân của ngành công nghiệp rấ t nhiề u. Lanier còn cố gắ ng đánh bại IBM trong việc giải quyế t các khiế u nại. Công ty chủ trương sẽ giải quyế t mọi khiế u nại trong vòng bố n giờ, và bản thân tổng giám đố c cũng tự mình xử lý phầ n lớn các khiế u nại (Ông nói thêm: “Tôi cho các nhân viên bán hàng và dịch vụ trong khu vực của tôi được hưởng lương như tôi để giải quyế t sự cố ”). Ông thích đánh bại định mức bố n giờ và ông bảo: “Dĩ nhiên, chiế c máy đánh chữ hoàn hảo làm cho điề u này dễ thực hiện hơn”.

Có lẽ ví dụ ưa thích nhấ t của chúng tôi về sự quá tay trong dịch vụ là công ty Frito-Lay. Chúng tôi đã quá quen với “lý thuyế t kinh tế vi mô”, và dường như chỉ có một điề u duy nhấ t mà các nhà kinh tế tuyệt đố i chắ c chắ n, sau mấ y trăm năm nghiên cứu: các trang trại lúa mì trong những thị trường cạnh tranh hoàn hảo không có lợi nhuận cao. Trong các cuộc điề u tra, chúng tôi không gặp trại chủ vượt trội nào, song chúng tôi rấ t gầ n gũi với họ. Khoai tây rán và bánh quy là loại hàng hoá không khác biệt nhau theo nghĩa thương mại. Giố ng như các trại chủ, các nhà sản xuấ t khoai tây rán chắ c hẳn là không có được mức lợi nhuận hay thị phầ n cao. Song Frito-Lay, một chi nhánh của công ty PepsiCo, mỗi năm đã bán hơn 2 tỷ đô-la khoai tây rán và bánh quy, chiế m từ 60 đế n 70% thị phầ n cả nước, và là sự ghen tỵ của ngành công nghiệp thực phẩm. Tại sao?

Điều nổi bật nhất ở công ty Frito-Lay không phải hệ thống quản lý thương hiệu vững chắc của nó, cũng không phải chương trình quảng cáo hoàn hảo của nó. Điều nổi bật là lực lượng bán hàng gần 10.000 nhân viên của Frito, và "dịch vụ đáp ứng 99,5%" của nó. Nói theo ngôn ngữ thực tiễn, có nghĩa là Frito sẽ làm một vài điều mà trong ngắn hạn rõ ràng là không kinh tế. Công ty tiêu tốn hàng trăm đô-la chỉ để cử một xe tải chở hai thùng khoai tây rán trị giá vỏn vẹn 30 đô-la đến bổ sung kho hàng. Có vẻ không nên làm kinh tế theo cách này. Song cả công ty có rất nhiều các câu chuyện kể về các nhân viên bán hàng dũng cảm xông pha trong thời tiết tệ hại để giao một hộp khoai tây rán hoặc giúp một cửa hiệu dọn dẹp sau trận cuồng phong hay tai nạn. Các bức thư về những hành động như vậy tới tấp gửi về trụ sở công ty ở Dallas. Có sự thần kỳ và ý nghĩa tượng trưng trong yêu cầu dịch vụ mà ta không thể đo đếm được. Như chúng tôi đã nói ở trên, đó là một mục tiêu đáng mơ ước. Bạn có thể chứng tỏ là mình đúng vì tiết kiệm được một hay hai phần trăm. Nhưng ban giám đốc công ty Frito, với mục tiêu hướng về thị phần và lợi nhuận, sẽ không kiềm chế nhiệt tình của lực lượng bán hàng.

Frito tồn tại là nhờ lực lượng bán hàng của họ. Hệ thống này thành công vì nó hỗ trợ cho nhân viên kinh doanh theo lộ trình, tin tưởng và làm cho họ cảm thấy mình là yếu tố chủ chốt trong sự thành công của công ty. Có khoảng 25.000 nhân viên trong toàn công ty. Những người không bán hàng thì sống bằng châm ngôn đơn giản: "Dịch vụ cho bán hàng". Ví dụ, giám đốc nhà máy sẽ được đánh giá theo quan điểm truyền thống là liệu ông có thực hiện được kế hoạch chi phí hay không, trong trường hợp lực lượng bán hàng có yêu cầu, ông sẽ không ngần ngại cho nhà máy sản xuất thêm giờ để đảm bảo cho bộ phận bán hàng hoạt động. Nếu không, ông sẽ nghe mọi nơi nhắc nhở chuyện này, giống như trường hợp người bạn của chúng tôi ở IBM thua lỗ một khoản tiền lớn.

Công trình phân tích có giá trị nhâ´t không liên quan đê´n quan niệm “gâ`n gũi với khách hàng thông qua dịch vụ” mà chúng tôi đã tình cờ đọc được là của bà Dinah Nemeroff ở Citibank thực hiện vào năm 1980. Có 18 đô´i tượng nghiên cứu trong đó, gô`m cả các công ty American Airlines, Disney Productions, McDonald’s, Westin, Hertz, và IBM. Một trong những phát hiện thú vị nhâ´t của Nemeroff là các nhân viên, trong các công ty khác nhau nhưng đê`u chú trọng dịch vụ, lại cùng sử dụng một ngôn ngữ khi mô tả bản thân họ. Bà ghi nhận: “Họ thảo luận các vâ´n đê` dịch vụ bă`ng những từ giô´ng hệt nhau”.

Nemeroff tìm ra ba chủ đê` chính trong một sự định hướng dịch vụ hữu hiệu:

1. Sự quan tâm mật thiê´t, chủ động của giới lãnh đạo câ´p cao.

2. Sự định hướng con người đáng chú ý.

3. Cường độ đo lường và thông tin phản hô`i ở mức cao.

Như chúng ta thâ´y, mọi chuyện đê`u bă´t đâ`u với giới quản lý câ´p cao. Nemeroff gọi nó là “nghệ thuật quản lý công quyê`n vê` dịch vụ”. Các nhà lãnh đạo cao câ´p thực hiện nghệ thuật này thông qua cá nhân gương mẫu. Sự cam kê´t gă´n bó của họ bă´t đâ`u cùng với triê´t lý của công ty. Trong thực tê´, nhiê`u công ty trong công trình nghiên cứu của bà đã công khai việc phát triển để thảo luận vê` dịch vụ. Và hâ`u hê´t trong sô´ này, dịch vụ tô´t được coi là mục tiêu quan trọng hàng đâ`u. Các công ty â´y tuyên bô´ ră`ng “lợi nhuận sẽ tự đê´n theo sau”, điê`u đó chứng minh cho quan niệm sinh lợi đã được nêu ở đâ`u chương này.

Nemeroff đưa ra vô sô´ ví dụ vê` đặc trưng của phong cách quản lý chứng minh thêm cho triê´t lý vê` dịch vụ. Bà đã khám phá ra ră`ng các nhà quản lý tô´i cao đã xử lý các vâ´n đê` vê` dịch vụ như

các vấn đề "thời gian thực", tức là những vấn đề xứng với sự quan tâm cá nhân ngay lập tức, rằng họ đã can thiệp trực tiếp, bỏ qua bộ máy lãnh đạo. Các nhà quản lý này thường xuyên họp với các nhân viên trả lời thư khách hàng. Họ "ghi chú bên lề thư khách hàng", và "tham gia vào các hành động trong việc cung cấp dịch vụ để tăng tính minh bạch với khách hàng" (Và chúng tôi nói thêm rằng, để tăng thêm sức mạnh cho thông điệp về dịch vụ đó được xuyên suốt trong tổ chức).

Về khía cạnh khác của phong cách phản lý ở cấp cao, Nemeroff đã nêu ra một điểm chủ yếu tinh tế đáng ngạc nhiên: "Các nhà quản lý cấp cao được phỏng vấn đều tin rằng, họ phải coi dịch vụ như một nhân tố tạo ra lợi nhuận dài hạn". Điểm này thường xuyên bị lãng quên trong các công ty lớn ở Mỹ. Tuy rất quan trọng, nhưng các mục tiêu lợi nhuận lại chỉ được chú trọng từ bên trong và không truyền cảm hứng cho mọi người. Mặt khác, các mục tiêu về dịch vụ lại có ý nghĩa đối với các nhân viên cấp cơ sở. Ý thức mạnh mẽ về trách nhiệm cá nhân của những nhân viên thấp cấp là điều quan trọng chính yếu, và điều này đã đạt được khi có mỗi người làm trực tiếp phát biểu như các ứng viên của Nemeroff: "Mỗi người chúng tôi đều là công ty".

Nemeroff đưa ra mối liên hệ quan trọng: "Quan hệ với khách hàng chỉ là tấm gương phản ánh quan hệ với nhân viên". Không thể tách rời khỏi cách mà, công ty có định hướng về dịch vụ nói trên quản lý nhân viên của họ và cường độ của sự đo lường để đánh giá và các hệ thống thông tin phản hồi. Về phương diện này, có lẽ phát hiện có ý nghĩa nhất của bà là các chương trình vinh danh và khuyến khích được chuẩn bị liên tục. Chẳng hạn, một ứng viên trong cuộc điều tra của bà đã tuyên bố rằng "Các chương trình tạo động lực kích thích dịch vụ được thay đổi ít nhất mỗi năm để giữ cho chúng mới mẻ, và phần lớn là sản phẩm do ban quản lý địa phương

đề ra”. Điều này thật sự làm chúng tôi ngạc nhiên. Các chương trình cho nhân viên kích thích tạo động lực, các chương trình huấn luyện, hay chỉ là các trò chơi vui vẻ đã được điều chỉnh liên tục, giống như quá trình phát triển sản phẩm vậy. Không cách thực hành nào có được tác động mãi mãi, các chương trình cho nhân viên cũng có chu kỳ tuổi thọ giống như sản phẩm, thậm chí còn ngắn hơn.

Một trong những ví dụ hay nhất về dịch vụ thông qua nhân viên là công ty Walt Disney Productions. Trong thực tế, Disney và McDonald’s được coi là hai nhà cung cấp dịch vụ đại chúng tốt nhất nước Mỹ và cả thế giới. Red Pope, một nhà quan sát và một cây viết lâu năm về Disney, bình luận: “Theo quan niệm của tôi, cách mà công ty Disney nhìn con người từ bên trong và bên ngoài công ty, ứng xử với họ, khen thưởng họ, chính là nền tảng cơ bản làm nên năm thập niên thành công của công ty... Tôi đã có dịp quan sát cặn kẽ, rất ngưỡng mộ lý luận cùng với thực tiễn của kinh doanh và phục vụ hàng triệu người hàng ngày một cách thành công. Công ty Disney đã làm điều ấy tốt nhất”.

Các nhận xét của Pope về công ty Disney là sự công nhận rõ ràng công trình nghiên cứu của Nemeroff. Chẳng hạn, ở Disney, sự quan tâm tập trung của ban lãnh đạo đã được nêu bật lên bằng chương trình dài một tuần lễ tổ chức hàng năm gọi là chương trình “sử dụng chéo”. Theo Pope, chương trình này đòi hỏi các nhà quản lý cấp điều hành của công ty phải rời bỏ bàn giấy cùng y phục kinh doanh thường lệ. Họ ăn mặc theo chủ đề và hướng về hành động. “Trong suốt cả tuần, ông tổng giám đốc bán vé hay bỏng ngô, kem hay bánh mì kẹp dồi nóng, bốc dỡ hàng, hướng dẫn xe vào bãi, lái xe một ray hoặc xe lửa, và đảm nhận bất cứ việc nào trong số 100 công việc đang diễn ra, làm cho khu công viên vui chơi sống động hơn”.

Như trường hợp của nhiều công ty thành công vượt trội, chủ đề “dịch vụ thông qua nhân viên” tại công ty Disney, bắt đầu với cách

hiểu đặc biệt. Tại công ty Disney, không có ai gọi là công nhân. Những người hoạt động bên ngoài được gọi là "diễn viên", và bộ phận nhân sự gọi là "người phân vai". Khi bạn làm việc với công chúng, tức là bạn "đang diễn xuất". Chẳng hạn, hai đứa con 16 và 17 tuổi của Red Pope, được Disney World ở Orlando thuê làm người soát vé. Để làm được công việc có vẻ rất thông thường này, chúng đã phải học bốn ngày, mỗi ngày tám giờ, trước khi được phép "diễn xuất". Chúng phải học về các vị Khách, không phải cách gọi hạ thấp bằng chữ "k" – khách hàng, mà là cách gọi nâng cao bằng chữ "K" – Khách hàng. Pope hỏi hai đứa con vì sao phải tốn đến bốn ngày để học cách soát vé, chúng trả lời: "Nếu có ai đó muốn biết phòng nghỉ ở đâu, khi nào bắt đầu diễu hành, phải đáp chuyến xe buýt nào để trở về nơi cắm trại, thì sao?... Chúng con cần biết các câu trả lời và nơi có được chỉ dẫn nhanh chóng. Xét cho cùng, bố ạ, chúng con đang diễn xuất trên sân khấu và giúp tạo ra buổi Trình Diễn cho các vị Khách của chúng con. Công việc của chúng con trong từng phút là giúp cho các vị Khách vui hưởng buổi liên hoan".

Nhân viên được đưa vào môi trường văn hoá của công ty ngay từ đầu. Mỗi người đều phải theo học Đại học Disney và phải qua được kỳ thi "Truyền thống I" trước khi vào khóa học đặc biệt. Pope nói:

"Truyền thống I" là một một ngày trải nghiệm, trong đó người nhân viên mới tuyển được nghe triết lý và phương pháp điều hành kiểu Disney. Không ai được miễn học khoá này, từ phó tổng giám đốc cho đến các nhân viên gác cửa làm bán thời gian... Disney mong muốn người mới được phân vai sẽ biết đôi điều về công ty, lịch sử và thành công, cùng cách quản lý trước khi họ thật sự bắt tay vào việc. Mỗi người đều được chỉ cho thấy cách thức mỗi bộ phận quan hệ với các bộ phận khác – Hoạt động, Nghỉ ngơi, Ăn uống, Thị trường, Tài chính, Kinh doanh, Giải trí v.v... và cách mỗi bộ phận "liên hệ với sàn diễn". Nói cách khác, "Đây là cách chúng ta

cùng kết hợp với nhau để làm mọi việc diễn ra. Còn đây là phần của bạn trong bức tranh vĩ đại này”.

Sự hỗ trợ của hệ thống đối với những người đang biểu diễn cũng thật ngoạn mục. Chẳng hạn, có hàng trăm điện thoại giấu kín trong bụi cây nối với trung tâm dịch vụ hỏi – đáp. Và sự nỗ lực trong việc thu dọn vệ sinh hàng ngày làm kinh ngạc ngay cả người quan sát khó tính nhất ở bên ngoài. Trong mọi việc, công ty Disney đã ghi điểm qua phương pháp tiếp cận với khách hàng.

Dù có quá quan trọng hóa mối ám ảnh về dịch vụ như Frito, IBM, hoặc Disney hay không, các công ty thành công vượt trội dường như đều có những đề tài dịch vụ có uy lực rất mạnh mẽ, thâm nhập khắp cả bộ máy tổ chức. Thật ra, một trong những kết luận có ý nghĩa nhất của chúng tôi về các công ty thành công vượt trội là, cho dù công việc chính là luyện kim, công nghệ cao, hoặc bánh hamburger, tất cả các công ty này đều nghĩ họ đang kinh doanh dịch vụ.

Archie McGill, phó tổng giám đốc điều hành đương nhiệm của công ty AT&T là cựu giám đốc điều hành của IBM. Ông tiến xa hơn và phân biệt rạch ròi giữa các dịch vụ có tiêu chuẩn nền tảng chung và điều ông gọi là “sự tập trung vào khách hàng” (sự tập trung vào dịch vụ đích thực). Theo ông, tập trung vào khách hàng có nghĩa là “nhận thức rằng mỗi cá nhân sẽ nhận biết dịch vụ theo cách riêng của mình”. Đo lường quá mức dịch vụ (chẳng hạn, dùng nhiều biến số) thực tế có thể làm lệch hướng dịch vụ ông nói thêm người ta mất đi cách nhìn từ phía cá nhân khách hàng. Giả sử bạn có “định mức 95%”. McGill hỏi: “Vậy chuyện gì đã xảy ra đối với 5% kia? Dù 100% là điều, về mặt lý thuyết, không đạt tới được, nhưng doanh nghiệp *phải hành động như thể không thể dung thứ bất cứ thất bại nào”.*

Công ty Boeing là một ví dụ tuyệt vời khác. Hiển nhiên là công ty này chế tạo phi cơ, song điều làm công ty trở thành xuất chúng lại là định hướng dịch vụ của họ. Một nhà phân tích về Boeing viết trên tờ *Wall Street Journal:*

“Hầu như mọi nhân viên điều phối bay ở Boeing đều có một câu chuyện về sự trợ giúp của công ty Boeing trong những lúc bức thiết. Khi công ty Hàng không Alaska bé nhỏ cần giúp cho một phản lực cơ hạ cánh, Boeing đã có mặt. Khi công ty hàng không Canada gặp sự cố băng lấp kín các lỗ thông gió, Boeing đã điều các kỹ sư bay đến Vancouver làm việc bất kể giờ giấc để giải quyết sự cố và hạn chế việc gián đoạn lịch bay. Sự quan tâm của Boeing đến các quan hệ khách hàng đã được đền bù xứng đáng. Vào tháng 12 năm 1978, một chuyến bay chở khách CD9 của công ty hàng không Alitalia bị rơi ở Địa Trung Hải, họ cần một máy bay thay thế. Tổng giám đốc Công ty Alitalia là Umberto Nordio đã gọi điện cho T.A. Wilson, chủ tịch hội đồng quản trị Công ty Boeing với lời yêu cầu đặc biệt: Alitalia mong muốn được nhận ngay một chiếc Boeing 727. Vào thời điểm đó, muốn mua một máy bay như thế phải chờ hai năm, song Boeing đã đổi lịch và Alitalia nhận được máy bay chỉ trong vòng một tháng. Sáu tháng sau, ông Nordio đã đền đáp lại sự giúp đỡ đó bằng việc chuyển kế hoạch mua máy bay DCIO của công ty McDonald’s Douglass sang đặt mua chín chiếc 747 Jumbos của công ty Boeing, trị giá khoảng 575 triệu đô-la”.

Khi nói về sự hoá thân kỳ diệu từ một công ty phụ thuộc vào giới quân sự thành một công ty chủ yếu là thương mại, Boeing đã tự giới thiệu về mình trong cuốn sách Tầm nhìn: “Chúng tôi đã cố xây dựng một tập thể hướng về khách hàng. Chúng tôi đã nhận thức được rằng, yếu tố quan trọng để thành công trong kinh doanh thương mại chính là khách hàng. Chúng tôi không được để cho các

công ty hàng không nói – như đôi khi họ vẫn nói – “lần duy nhất các anh quan tâm đến chúng tôi là khi các anh cố sức bán cho chúng tôi một chiếc phi cơ mới”. Chúng tôi phải mất một thời gian dài mới nhận ra được các vấn đề của khách hàng. Giờ đây, quan điểm này đang bắt đầu thấm nhuần tới toàn bộ công ty.”

Chúng tôi không thể kết thúc cuộc thảo luận này mà không nhắc đến một vấn đề hết sức quan trọng đối với nhiều nhà quan sát: liệu bạn có thể tiêu quá nhiều tiền vào dịch vụ? Dĩ nhiên, theo nghĩa tuyệt đối, có thể là người ta tiêu tốn quá nhiều. Song nếu câu trả lời tuyệt đối là “có” thì chúng tôi lại nói là “không” khi xét về xu hướng. Như vậy, cũng giống như có “quá nhiều” nhà vô địch ở 3M và “quá nhiều” bộ phận ở công ty HP hay J&J, theo sự phân tích lý tính, hầu như mỗi công ty định hướng về dịch vụ mà chúng tôi khảo sát đều “tiêu phí quá mức” cho dịch vụ, chất lượng và lòng tin. Như David Ogilvy đã nhắc nhở chúng ta: “Trong các công ty danh tiếng, các lời hứa luôn được giữ trọn, không tính đến chi phí cho sự vất vả và làm quá giờ.” Điều này đúng cho kinh doanh quảng cáo, cho máy tính điện tử, cho máy chữ, cho cuộc rong ruổi xe giải trí, và cho cả bánh quy.

Sau cùng, chúng tôi thấy rằng định hướng về khách hàng có động cơ mãnh liệt. Mới đây chúng tôi có gặp một người, trước đây là kế toán trưởng của công ty J&J, bây giờ là phó tổng giám đốc thường trực ở Ngân hàng Chase Manhattan. Ông nhớ lại: “Trong vòng hai tuần lễ đầu, tôi đi chào hàng. Đó đúng là hình mẫu. J&J bảo rằng, nếu anh không hiểu khách hàng, anh sẽ không hiểu được công việc kinh doanh”. Một người bạn khác kể một câu chuyện tương tự:

“Dạo đó tôi làm ở lầu Năm Góc, tại văn phòng Chỉ huy các hoạt động hải quân. Dưới quyền tôi có một nhóm công chức bậc GS-I1, GS-I2 (các nhà quản lý cấp trung) giúp tôi trong việc Ngân sách

dành cho hoạt động và bảo trì. Tôi rất nản khi thấy họ chẳng tha thiết gì đến công việc, nhưng lại rất sôi nổi. Một số trong bọn họ làm phụ thêm việc mua bán bất động sản hay điều hành các doanh nghiệp nhỏ khác. Nhưng dù sao, tôi cũng có được một "chuyên gia", một người đã được cảm hóa. Chỉ về sau tôi mới nhận thức được bí quyết. Anh ta rất tháo vát và tìm ra thêm được hàng đống tiền, tôi thường cử anh ta đi công tác Norfolk vài ba ngày. Anh ta làm việc với nhân viên hạm đội và luôn nghĩ ra một cách nào đó để làm cho họ có đủ nhiên liệu sử dụng cho một số cuộc diễn tập ngoài kế hoạch hoặc chuyện kiểu tương tự. Giờ đây, tôi mới hiểu rằng chỉ đơn giản, anh ta là người duy nhất có mối "quan hệ với khách hàng" thật sự. Anh ta nhìn thấy chiếc tàu và những người lái tàu. Con số không còn là trừu tượng đối với anh ta. Hành động của anh mang lại hiệu quả có thể đo đếm được. Khi nghĩ lại, có hàng trăm điều, mà lẽ ra, tôi có thể làm để biến kinh nghiệm đó trở thành phổ biến cho mọi nhân viên của tôi".

Trong kinh nghiệm của chúng tôi về các công ty được quản lý tốt, không có bộ phận nào trong công ty lại không thể bị khách hàng đụng chạm đến. Công ty Caterpillar đã gửi nhân viên từ nhà máy đến bãi thử nghiệm để nhìn thấy máy hoạt động. Ngân hàng Citibank cử các nhân viên ở "phòng hậu mãi" định kỳ thăm viếng các khách hàng, cử các nhà lãnh đạo trực tiếp giải quyết các vấn đề nghiệp vụ. 3M nhấn mạnh yêu cầu là các nhân viên nghiên cứu và phát triển cốt cán nhất của công ty phải định kỳ thăm viếng khách hàng, cũng giống như ở công ty HP. Bằng những cách này, định hướng dịch vụ trở thành cụ thể đối với mọi người, và câu nói "Mỗi chúng tôi đều là công ty" mới có được ý nghĩa thật sự.

ÁM ẢNH VỀ CHẤT LƯỢNG

Đa số các công ty thành công vượt trội đều bị ám ảnh vì dịch vụ. Một số lớn các công ty như thế đã hành động theo cùng cách đối với chất lượng và lòng tin. Một ví dụ tuyệt vời: Công ty máy kéo Caterpillar cam kết với khách hàng dịch vụ cung cấp các phụ tùng thay thế trong 48 tiếng đồng hồ, đến mọi nơi trên thế giới, nếu công ty không làm tròn lời hứa, khách hàng sẽ được thay phụ tùng không phải trả tiền. Trước hết, đây là điều cho thấy công ty Caterpillar tin tưởng đến mức nào về việc guồng máy mình vận hành suôn sẻ. Lại một lần nữa, chúng ta gặp một thành quả đạt vượt mức mà xét theo nghĩa hẹp về kinh tế sẽ được xem là một tình trạng hơi điên rồ. Điên rồ, đúng như vậy, cho đến khi bạn nhìn vào các kết quả tài chính của Caterpillar.

Một bài báo trên tờ *Forture* chỉ nhận định đơn giản: “Các nguyên tắc điều hành trong công ty có vẻ là một cách giải thích riêng biệt về luật hướng đạo sinh; các nguyên tắc chủ yếu là: vượt trội về chất lượng, lòng tin về hiệu suất làm việc, và uy tín trong các quan hệ bạn hàng. Caterpillar quyết tâm theo đuổi mục tiêu sản xuất loại máy kéo bánh xích tốt hơn, có hiệu quả hơn bất cứ máy kéo nào khác trên thế giới”. Một nhà phân tích trên tờ *BusinessWeek* phụ họa: “Chất lượng sản phẩm là điều mà nhân viên Caterpillar giữ gìn cẩn thận, như cuốn Kinh Thánh với tín đồ”. Khi chúng tôi nói chuyện về công ty Caterpillar trước mặt hai nhà quản lý nông nghiệp cao cấp mà chúng tôi quen biết, cả hai đều lộ rõ sự kính phục trong ánh mắt.

Trong trường hợp Caterpillar, gần gũi với khách hàng cũng có nghĩa là gần gũi với đại lý. Cựu chủ tịch kiêm tổng giám đốc Caterpillar là William Blackie phát biểu: “Chúng tôi vô cùng yêu mến và kính phục các đại lý. Chúng tôi sẽ không qua mặt hay đưa ra giá rẻ hơn họ. Một số công ty cạnh tranh với chúng tôi đã làm như thế – và các đại lý đã xa lánh họ. Các đại lý của công ty Caterpillar

không bỏ rơi chúng tôi; ngược lại đến chết, họ vẫn giàu có”. Không bàn đến chuyện tiền bạc, các đại lý của công ty Caterpillar đều được đối xử như những “thành viên của gia đình”. Chẳng hạn, tờ *BusinessWeek* tường trình: “Công ty thậm chí còn tổ chức một khoá học ở Peoria để khuyến khích con cái những người bán hàng ở lại trong nghề. Phó tổng giám đốc phụ trách thị trường E. C. Chapman nhớ lại: “Có trường hợp con trai một đại lý của công ty đang học làm mục sư và anh ta cũng yêu thích âm nhạc. Khi từ khóa học quay về nhà, anh ta đã thay đổi kế hoạch về nghề nghiệp và đã trở thành một trong những đại lý thành công nhất của chúng tôi”.

William Naumann, cựu chủ tịch hội đồng quản trị công ty Caterpillar, nói rằng trong quá trình phát triển công việc kinh doanh của Caterpillar sau thế chiến thứ hai, công ty đã đưa ra một quyết định căn bản có tác động lâu dài đến toàn bộ công việc kinh doanh. “Mọi sản phẩm, phụ tùng của Caterpillar – bất kể được chế tạo ở đâu – phải ngang bằng về chất lượng và hiệu suất vận hành với cùng loại sản phẩm hay phụ tùng đó được chế tạo ở cơ sở nào khác dù là trong nước hay ngoài nước.” Ông nói: “Người sử dụng có thể tin vào sự sẵn có các phụ tùng thay thế, bất kể họ đang vận hành thiết bị ở đâu – một sự chăm sóc quan trọng trong một nền công nghiệp cực kỳ cơ động. Chúng tôi không có những cỗ máy bị bỏ rơi.”

Naumann tin rằng quyết định trên đây về lòng tin, chất lượng và tính đồng nhất đã và đang là sức mạnh to lớn thúc đẩy quá trình phát triển của công ty. “Một cỗ máy được chế tạo tại một nhà máy phải là bản sao của chính cỗ máy đó được chế tạo tại bất cứ nhà máy nào khác, và các bộ phận có thể lắp lẫn cho nhau trên khắp thế giới”.

Một công ty khác cũng quá chú trọng về chất lượng là McDonald’s. Trong nhiều năm, khẩu hiệu của họ là “Chất lượng,

dịch vụ, sạch sẽ và giá trị” viết tắt là “Q.S.C & V”. Người sáng lập công ty là Ray Kroc phát biểu: “Nếu cứ mỗi lần lặp lại câu Q.S.C & V mà tôi có được một viên gạch, có lẽ tôi đủ gạch xây được chiếc cầu qua Đại Tây Dương”. Ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp, tất cả các cửa hiệu của công ty đều được đánh giá đều đặn dựa vào các phạm trù nêu trên, và mức độ Q.S.C & V quyết định phần lớn tiền thưởng cho các nhà quản lý cửa hiệu. Thường xuyên không đáp ứng các tiêu chuẩn cao của McDonald’s về Q.S.C & V có thể làm các nhà quản lý cửa hiệu bị đuổi việc hay mất quyền đại lý.

Ray Kroc và các thành viên khác của ban quản lý cấp cao đã đi vào huyền thoại vì đã đích thân kiểm tra các cửa hiệu về các tiêu chuẩn Q.S.C & V. Và ngày nay, quan niệm ấy vẫn còn sống động và hoàn hảo hơn bao giờ hết – với 7000 nhà hàng, 40 tỷ chiếc bánh thịt băm đã bán ra đến nay trong một cơ sở trị giá 2,5 tỷ đô-la. Ở trang 4 của báo cáo thường niên năm 1980 của McDonald’s, trang đi liền sau bức thư gửi các cổ đông có câu đầu tiên như sau: “Chất lượng là chữ đầu tiên trong châm ngôn Q.S.C & V của McDonald’s… Đó là vì chất lượng chính là điều người tiêu dùng hưởng thụ mỗi lần đến với một nhà hàng McDonald’s”.

Có người sẽ bảo: “Dĩ nhiên rồi, nhưng bộ các công ty khác không nói giống như vậy sao?” Trong một lần kiểm chứng câu chuyện về McDonald’s, chúng tôi phỏng vấn một người bạn, bây giờ là nhà quản lý kinh doanh cấp cao, đã từng làm việc cho McDonald’s khi còn là một sinh viên cao đẳng 17 tuổi. Cuộc phỏng vấn không có chủ ý sẵn, để anh ta có thể phát biểu bất cứ điều gì anh muốn. Anh nhanh chóng đề cập đến chất lượng, dịch vụ và sự sạch sẽ. Anh tuyên bố: “Khi nhớ lại, điều đã gây ấn tượng nơi tôi là chất lượng của nguyên liệu chế biến. McDonald’s luôn luôn dùng thịt bò ngon nhất – loại tốt nhất trong tất cả mọi loại tốt. Nếu khoai tây rán quá lửa – chúng tôi vứt đi…, nếu các ngón tay cái làm thủng lỗ trên

chiếc bánh (là chuyện thường xảy ra, đặc biệt đối với những người mới vào làm) – chúng tôi cũng vứt đi. Điều không thể tin được là mười ba năm sau, tôi lại ở đây, nếu muốn ăn món chế biến sẵn, tôi vẫn đến nhà hàng McDonald's. Khoai tây rán theo kiểu Pháp là sản phẩm tuyệt vời nhất của họ, tôi luôn nghĩ thế". (Anh ta đang làm trong một công ty làm ăn khá. Julia Child cũng thích món khoai tây rán theo kiểu Pháp của McDonald's).

McDonald's cũng cuồng nhiệt tương tự như thế về sự sạch sẽ. Bạn cứ thử nói chuyện với một nhân viên về điều mà anh ta nhớ đến nhiều nhất, thì hầu như bao giờ bạn cũng thường xuyên nghe họ nhắc đến việc dọn dẹp sạch sẽ. Một người trước đây là nhân viên nướng bánh nhớ lại: "Chẳng lúc nào ở không cả, khi nào vắng khách, chúng tôi lại lau chùi dọn rửa một cái gì đó".

Câu chuyện thông thường của những cựu nhân viên nướng bánh trên vỉ về việc kiên trì nhất quán đối với sản phẩm và dịch vụ đã được tăng thêm sức mạnh nhờ các nhà tư duy chiến lược sáng chói. Donald's Smith hiện giờ là một nhà lãnh đạo cao cấp của công ty Pepsico, cách đây vài năm đã rời McDonald's để lãnh đạo công ty kẻ thù truyền kiếp của nó là Burger King. Điều thú vị cần ghi nhận là Smith đã đặt ra chiến lược ưu tiên số một là làm cho công ty Burger King trở thành "nhất quán hơn (trong cả vẻ bề ngoài lẫn dịch vụ) trên khắp cả nước". Trong vòng năm năm, dưới sự lãnh đạo của mình, ông đã giải quyết được một phần khá lớn vấn đề. Song việc đối đầu với McDonald's là chuyện hóc búa. Người nối nghiệp Smith tại công ty Burger King là Jerome Rucnheek vẫn phải tấn công mạnh vào cùng chủ đề: "Vấn đề là sự nhất quán. McDonald's nhất quán hơn chúng tôi trên khắp cả nước".

Trong buổi đầu nghiên cứu về các công ty thành công vượt trội và liên tục theo đuổi vấn đề này, chúng tôi luôn gặp đi gặp lại các ví dụ về những công ty theo đuổi chất lượng với một nhiệt tình mang

tính châ´t viển vông. Công ty Digital rõ ràng thuộc hạng này. Quan niệm triê´t lý của công ty nêu lên: “Tăng trưởng không phải là mục tiêu chủ yê´u của chúng tôi. Mục tiêu của chúng tôi là trở thành một tổ chức có châ´t lượng, thực hiện công việc có châ´t lượng, có nghĩa là chúng tôi sẽ hãnh diện vê` công việc và vê` sản phẩm của chúng tôi trong nhiê`u năm să´p tới. Khi đạt được châ´t lượng, thì kê´t quả tâ´t yê´u sẽ là sự tăng trưởng của công ty”. Lại thêm một ví dụ khác, mục tiêu cao nhâ´t của Maytag là “mười năm vẫn chạy tô´t” đô´i với bâ´t cứ cỗ máy nào. Ở vào giai đoạn cuô´i của vòng đời sản phẩm, máy giặt cũng là hàng hóa thông thường như lúa mì hay khoai tây. Tuy vậy, nhiệt tâm của Maytag để đạt được lòng tin đã làm cho công ty có thể đặt giá cao hơn 15% mà vẫn giữ được thị phâ`n hàng đâ`u đô´i địch với các đô´i thủ cạnh tranh gay gă´t như công ty General Electric. Thực tê´, châ´t lượng và lòng tin là cứu cánh trong mọi thời điểm của chu kỳ kinh tê´. Trong khi công ty General Electric gánh chịu những cơn suy thoái nghiêm trọng ở Louisville trong ngành giặt giũ gia dụng, và mọi công ty sản xuâ´t máy đang gă´ng gượng để sô´ng còn, thì lợi nhuận của Maytag lại gia tăng, dù không còn mạnh như thời kinh tê´ hưng thịnh. Hình thức châ´t lượng của Maytag không xuâ´t phát từ công nghệ tân tiê´n nào, mà xuâ´t phát từ chỗ: các sản phẩm vận hành hoàn hảo. Một nhà phân tích nhận xét: “Maytag xây dựng thanh danh của mình dựa trên lòng tin vững chă´c chứ không phải trên sự ô`n ào khoa trương... Sản phẩm của họ tô´t và đơn giản”.

Chúng tôi đưa thêm ví dụ. Ở công ty Holiday Inns, lòng tin là mục tiêu quan trọng nhâ´t của công ty và chủ đê` căn bản “không bâ´t ngờ” đã thâ´m nhuâ`n khă´p công ty – kể cả trong quảng cáo của công ty. Procter & Gamble (P&G) tin tưởng sâu să´c vào châ´t lượng các sản phẩm của họ, đê´n độ có nhà phân tích gọi đâ´y “điểm yê´u chê´t người” của P&G. Chẳng hạn P&G thường không địch nổi các đô´i thủ cạnh tranh vê` các đặc tính thời thượng. Một nhà quan sát

nhận xét (Trong lĩnh vực kem đánh răng): “P&G yếu nhất khi nó cố gắng cạnh tranh với các đối thủ đang chào mời những ích lợi hời hợt bên ngoài, như mùi vị, hơn là chức năng sử dụng chính, như ngăn ngừa sâu răng”.

Một chi tiết từ một cựu quản lý ngành hàng trẻ tuổi, coi sóc việc kinh doanh giấy vệ sinh nhãn hiệu Charmin, đã minh họa cho khía cạnh tích cực của việc P&G tôn sùng chất lượng. Anh ta mô tả cách thức các lời khiếu nại của khách hàng được trực tiếp chuyển đến cho giám đốc ngành hàng giải quyết, và anh ta nhớ lại một tình tiết hấp dẫn. Vào thời đó có ba loại dụng cụ nhả giấy, một loại các bạn thấy trong các phòng rửa mặt công cộng, một loại được đặc biệt gắn lên tường ở nhà, và một loại kiểu cổ một nửa gắn vào tường và khớp vào một hốc nửa hình trụ khoét vào tường. Có trường hợp, một cuộn giấy vệ sinh Charmin dày quá cỡ khoảng 3mm nên không khớp vào dụng cụ nhả giấy kiểu cũ được. P&G dứt khoát không cắt giảm số lượng tờ giấy, vì như thế là phương hại đến chất lượng. Thay vào đó, bộ phận thiết kế, bộ phận nghiên cứu và phát triển và giám đốc ngành hàng ngồi lại với nhau và cuối cùng nảy ra ý tưởng chế tạo một cỗ máy để có thể cuốn giấy vệ sinh nhanh hơn, do đó giảm đường kính của cuộn giấy, đủ để vừa khớp với bộ phận nhả giấy.

Bộ phận Hệ thống máy tính điện tử của công ty Hewlett-Packard chế tạo ra máy tính HP 3000. Hệ thống này được bán ra lần đầu tiên vào năm 1968, đến năm 1980 đã được trang bị ở 5.000 cơ sở và đến nay ở trên 8.000 cơ sở trên khắp thế giới. Hệ thống điển hình xếp hàng đầu về mặt chất lượng, được đánh giá qua nhiều cuộc điều tra tiến hành độc lập bên ngoài. Vì thế, có vẻ kỳ lạ là khi đang thành công về doanh số và chất lượng như thế, bộ phận Hệ thống máy tính điện tử lại đánh liều tiến hành một chương trình mới về chất lượng mới cho máy HP 3000 vào năm vừa qua. Thái

độ cực kỳ hiếm thấy của họ là: “Nếu không giữ được chất lượng, người Nhật sẽ cướp mất vị trí của chúng tôi”.

Điều trực tiếp gây ấn tượng cho người ta về chương trình chất lượng hiện thời là sự nhiệt tình và phạm vi thâm nhập sâu rộng vào toàn bộ hoạt động. Cho dù lúc này chúng tôi không cần phải nói điều đó, thì thái độ như thế vẫn khởi đầu từ cấp quản lý cấp cao. Richard Anderson, giám đốc bộ phận, xuống thăm các cơ sở, trò chuyện với các khách hàng, và tham dự các phiên họp bán hàng vào tuần thứ tư mỗi tháng. Trong quá trình đó, ông bị tràn ngập bởi những số liệu đầu tay về các nhu cầu của khách hàng và các thủ đoạn cạnh tranh. Ông đặc biệt khuyến khích các thông tin phản hồi về chất lượng, xem như là một phần trong nỗ lực này.

Anderson mở đầu chiến dịch chất lượng gần đây nhất là vào một năm trước. Giống như tính chất điển hình của những chương trình chủ chốt mới mẻ của công ty HP, ông thông báo về chương trình ở “giờ nghỉ giải lao cà phê sáng” trong cafeteria, nơi đa số trong 1.400 nhân viên gặp gỡ mỗi tuần để bàn bạc về chuyện kinh doanh. Ông đề nghị nhân viên bắt đầu xác định và đo lường chất lượng. Ông dùng việc xâm lấn của người Nhật trong công nghiệp để làm ví dụ và lý lẽ cho tính khẩn cấp của vấn đề. Và một năm trôi qua, nhiều chương trình chất lượng khác nhau đã lan tỏa khắp các bộ phận.

Vào cuối năm thứ nhất, khi đo lường các chỉ tiêu chính như thời gian trung bình giữa hai lần hỏng hóc, chất lượng của máy đã được cải tiến 100%. Anderson đang nhắm tới cải tiến thêm 100% nữa từ nền tảng vốn đã đánh bại đối thủ trong ngành, căn cứ vào lợi nhuận cao.

Ban giám đốc chi nhánh ngay từ đầu đã lưu ý rằng nỗ lực cải tiến chất lượng là có thật. Trong một “giờ nghỉ giải lao cà phê sáng”

đáng nhớ, năm thùng bảng vi mạch có khiếm khuyết được kéo ra và ném xuống sàn nhà. Ban giám đốc giải thích cho các nhân viên đang sững sờ chứng kiến rằng số bảng này và một số "con rệp" dùng cho phần mềm, tương đương với 250.000 đô-la thất thu lợi nhuận (phần lớn nhân viên tại HP sở hữu cổ phần và được hưởng lợi nhuận). Hành vi này nói lên cách công ty trừng phạt và khen thưởng hiệu suất thành công. Đối với những thất bại về chất lượng, mọi người đều phải nghe khiển trách. Đối với những thành tựu, các cá nhân được biểu dương riêng biệt.

Chương trình cải tiến chất lượng rất phong phú về phần thưởng, bắt đầu bằng điều đơn giản nhất: ban giám đốc xuống tận cơ sở khen tặng cá nhân. Buổi lễ trọng thể đánh dấu sự thừa nhận chất lượng ở các buổi gặp gỡ uống cà phê, các buổi ăn của nhóm, và các buổi chiêu đãi bia của bộ phận. Ở cấp độ chính thức cao nhất của công ty, phó tổng giám đốc điều hành khối đã tổ chức lễ khen thưởng vào năm 1981, lại cũng là một buổi gặp gỡ uống cà phê. Người chiến thắng là những nhân viên đã đáp ứng tốt nhất các mục tiêu về chất lượng trong lĩnh vực công việc của họ. Họ nhận được các tấm thẻ đặc biệt, các hộp bút, và các bữa tối miễn phí. Tên tuổi của họ được niêm yết trong hành lang của bộ phận, và được đi miễn phí đến bất cứ cuộc hội thảo ở bộ phận nào khác của công ty HP hoặc đến các văn phòng kinh doanh đặt trên khắp nước Mỹ. "Kể cả Hawaii", một nhà quản lý của HP cho biết.

Các hệ thống thông thường của HP đều nhằm tăng cường sức mạnh cho mục tiêu chất lượng. Các mục tiêu chất lượng được xây dựng trực tiếp trong chương trình "Quản lý theo mục tiêu" (MBO) – một chương trình mà mọi người ở HP đều xem trọng. Thông tin phản hồi là điều khá phổ biến. Chẳng hạn, hàng tuần, giám đốc chi nhánh báo cho mọi người biết các số liệu mới nhất về chất lượng, các hoạt động vận chuyển, bán hàng và lợi nhuận.

Mỗi phòng ban trong chi nhánh là một bộ phận của một mạng lưới chất lượng. Ở HP, nhóm từ LACE có nghĩa là Lab Awareness of Customer Environment – phòng thí nghiệm nhận thức về môi trường khách hàng. Trong chương trình này, khách hàng của HP trình bày với các kỹ sư về nhu cầu và phản ứng của cá nhân họ đối với sản phẩm và dịch vụ của HP. Theo một nhà quan sát, "các buổi gặp gỡ luôn diễn ra trong phòng họp đứng". Trong một chương trình khác, các kỹ sư phần mềm thôi nghề báo cáo qua điện thoại của các chi nhánh bán hàng và đi thăm dò khách hàng để trực tiếp lắng nghe ý kiến của họ. Quan trọng hơn, phòng bảo đảm chất lượng là bộ phận của các nhóm phụ trách phát triển sản phẩm. Điều này rất khác so với phần lớn các công ty, nơi đó các nhân viên kiểm soát chất lượng được coi là những tay khó chơi – những tên mật thám đích thực – và luôn đối địch với các bộ phận còn lại trong phân bộ.

Các kỵ binh tuần sát, Người cưỡng chế chất lượng, Chất lượng phong phú, Đội tìm kiếm giải pháp, là một vài cái tên được đặt cho nhóm phụ trách chất lượng trong công ty, đồng thời cũng là cách hiểu của HP về các nhóm cải tiến chất lượng, giờ đây đang phát huy tác dụng trong các chương trình về mục tiêu chất lượng và đo lường của HP và không phòng ban nào được miễn trừ khỏi chương trình này. Một nhà quan sát diễn tả điều này một cách hoàn hảo như sau: "Mục tiêu chất lượng hiện diện khắp mọi nơi trong công ty HP vì các nhân viên dường như gắn nó với bất cứ việc gì mà họ đang thực hiện. Nếu bạn hỏi họ về nhân sự, họ nói về chất lượng. Nếu bạn hỏi họ về doanh số ở cơ sở, họ cũng nói về chất lượng. Nếu bạn hỏi họ về quản lý theo mục tiêu, họ lại nói về chất lượng theo mục tiêu".

Chất lượng và sự tin cậy không đồng nghĩa với công nghệ kỳ lạ. Chúng tôi đặc biệt thích thú và kinh ngạc khi thấy rằng trong các doanh nghiệp công nghệ cao, sự tin cậy mới là thứ được coi trọng chứ

không phải những trò ma thuật kỹ nghệ thuần tuý. Các công ty thành công vượt trội đã chấp nhận hy sinh một công nghệ chưa được kiểm nghiệm để đổi một sự vận hành hữu hiệu. Chúng tôi gọi hiện tượng này là sự chọn lựa “đứng thứ hai trên thị trường và hãnh diện về điều đó”. Sau đây là một vài ví dụ đặc trưng:

Công ty Hewlett-Packard: “Hiếm khi công ty giành được vị thế dẫn đầu khi mới đặt chân thị trường với các sản phẩm của mình – ví dụ các công ty như Xerox và IBM, đã dẫn đầu với sản phẩm máy in laser đắt giá. Chiến lược marketing của công ty bình thường là chiến lược của một người đấm trả lại. Khi một sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh xuất hiện trên thị trường, các kỹ sư công ty HP khi marketing các thiết bị của công ty thường kết hợp thăm dò ý kiến khách hàng về những gì họ thích hoặc không thích ở sản phẩm mới, những đặc điểm nào mà khách hàng muốn có... Và chẳng bao lâu sau, các nhân viên marketing của HP quay lại với một sản phẩm mới đáp ứng đầy đủ các yêu cầu và nguyện vọng của khách hàng. Kết quả là: công ty luôn khiến khách hàng hài lòng cũng như luôn có được sự trung thành của họ” *(Tạp chí Forbes)*.

Công ty Digital: “Để có được sự tin cậy, chúng tôi chấp nhận để công nghệ tiên tiến chậm trễ hai đến ba năm. Chúng tôi để cho những người sử dụng chủ chốt sản phẩm của công ty như, các phòng thí nghiệm nghiên cứu của chính phủ thúc giục. Khi đó, chúng tôi phát triển một sản phẩm mới đáng tin cậy cho những khách hàng là nhà chế tạo thiết bị (OEM) và những người sử dụng cuối cùng khác.” (Phỏng vấn)

Công ty Schlumberger: “Khi một đối thủ vượt lên giành lấy vị trí đứng đầu bằng một sản phẩm nào đó, Schlumberger sẽ tung vào thị trường một sản phẩm mới hoàn thiện hơn và có chất lượng tốt hơn.” *(Tạp chí Dun’s)*

Công ty IBM: Nhớ lại những ngày tháng đầu, hiếm khi các sản phẩm của IBM dẫn đầu trong công nghệ mới. Bằng cách học hỏi những sai lầm của UNIVAC và các công ty khác, "IBM hiếm khi là công ty đầu tiên thực hiện một bước tiến mới về mặt kỹ thuật, song cũng không để mình tụt hậu quá xa. Và theo thời gian, các mặt hàng mới của công ty được thiết kế tốt hơn và bảo đảm dịch vụ hữu hiệu hơn các sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh." *(Financial World)*

Công ty Caterpillar: Trong một môi trường đòi hỏi ít bí quyết công nghệ, chúng tôi cũng thấy một điều tương tự. "Trong một số ít trường hợp, Caterpillar là công ty đầu tiên xuất hiện với một sản phẩm mới trên thị trường của mình. Song vị thế dẫn đầu không phải là mục tiêu của công ty. Công ty xây dựng danh tiếng của mình bằng cách để cho các công ty khác trải qua quá trình thử thách và gặp phải sai lầm khi tung ra các sản phẩm mới. Sau đó Caterpillas sẽ đưa ra thị trường những sản phẩm hoàn hảo nhất. Quả thật, giá thành các sản phẩm của Catepillar thường không hề rẻ. Thay vào đó, công ty luôn cung cấp chất lượng cũng như dịch vụ đáng tin cậy cho những khách hàng trung thành với sản phẩm của công ty." *(BusinessWeek)*

Công ty Deere: là công ty đứng đầu về các thiết bị nông nghiệp, vị trí của họ trong lĩnh vực này cũng giống như của Caterpillar đối với thiết bị xây dựng. Deere không bao giờ tuyên bố là họ sẽ bán sản phẩm máy gặt liên hợp xoay. Song một nhà phân tích chứng khoán đã phát biểu rằng: "Tôi đoán rằng Deere sẽ bán máy gặt liên hợp xoay trong vòng hai năm nữa... và sẽ lợi dụng những sai lầm trước đó của các đối thủ cạnh tranh! *(Wall Street Journal)*

Giờ đây, sự thoả mãn rõ ràng của các công ty thành công vượt trội khi làm người đứng thứ hai không khiến bất cứ ai bị đánh lừa về năng lực kỹ thuật của họ. Phần lớn các công ty thành công vượt trội

như HP, IBM và P&G luôn nằm trong số những công ty đứng đầu ngành công nghiệp về chi phí dành cho công tác nghiên cứu và phát triển cơ bản. Điểm khác biệt của các công ty này so với số còn lại là ở xu hướng biến công nghệ thành đối tượng phục vụ cho công chúng tiêu dùng. Trên tất cả, các sản phẩm mới được họ chọn lựa là để phục vụ cho nhu cầu của người tiêu dùng.

Khái niệm chiến lược "lội ngược dòng" được một nhà điều hành phụ trách thiết bị ngoại vi của máy vi tính mô tả như sau: "Chúng tôi tung ra thị trường một sản phẩm mới và nó rõ ràng là một thiết bị ưu việt về mặt kỹ thuật. Chúng tôi muốn nhanh chóng chiếm lấy thị phần, song sự tin cậy thật đáng sợ. Tỷ lệ thị phần của chúng tôi ban đầu lên đến 14% nhưng giờ đây chỉ còn dưới 8%. Đáng ra chúng tôi có thể chiếm lĩnh được từ 30-35% thị trường nếu công ty chấp nhận hoãn lại sáu tháng để sửa chữa "con rệp" trước khi đưa sản phẩm ra thị trường.

Khi nghe chúng tôi nhắc đi nhắc lại về dịch vụ, chất lượng và sự tin cậy, một số người tự hỏi liệu có cách nào giải quyết những điều đã vượt tầm kiểm soát như thế không. Câu trả lời là có. Như Freddy Heineken phát biểu: "Tôi phải liên tục nhắc nhở nhân viên marketing của mình là đừng làm chai bia quá tinh xảo với vàng lá hay những nhãn hiệu kỳ lạ. Nếu không, các bà nội trợ sẽ không dám lấy nó xuống khỏi kệ siêu thị". Một học giả nghiên cứu lâu năm về công nghiệp hàng không cũng đưa ra một quan điểm tương tự: "Hãng hàng không Braniff tin là chất lượng đồng nghĩa với nghệ thuật trang trí của Alexander Calder cùng những cô tiếp viên xinh đẹp. Trong khi đó, công ty Delta cho rằng chất lượng có nghĩa là những chuyến bay đúng giờ". Câu trả lời cho câu hỏi: bao nhiêu dịch vụ là đủ và loại dịch vụ nào là đúng do thị trường kinh doanh quyết định. Một người bạn của tôi nhận xét: "Một khách hàng tìm mua món salad không bơ 75 xu chứ không phải món salad xà lách. Chính vì vậy, người bán

câ`n phải tập trung vào món salad không bơ 75 xu và quên đi món salad xà lách”.

Nhờ vận may hay có lẽ nhờ khả năng cảm nhận giỏi, các công ty tập trung vào châ´t lượng, sự tin cậy và dịch vụ nói trên chỉ chọn lâ´y một lĩnh vực duy nhâ´t mà ở đó họ có thể tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên từ câ´p cao cho tới câ´p thâ´p nhâ´t của công ty hãnh diện vê` những gì họ đang làm. Các công ty vượt trội khiê´n cho nhân viên yêu mê´n các sản phẩm của chính mình. Trong tác phẩm *The Decline and Fall of the Bristish Manager* (Sự suy tàn và sụp đổ của nhà quản lý Anh quô´c), *Alistair Mart* (cựu nhân viên của IBM) cung câ´p cho ta một ví dụ minh hoạ cụ thể vê` cơ chê´ truyê`n tình yêu và sự quan tâm đô´i với sản phẩm.

“Nhìn bê` ngoài, chẳng có gì đặc biệt thú vị khi nói vê` công việc kinh doanh áo khoác của công ty Platt Clothiers Ltd, ngoại trừ thành công của họ. Đă`ng sau những hoạt động nhộn nhịp đó là một tổ chức hiệu quả và được kiểm soát chặt chẽ, nơi đó mọi người sô´ng và suy nghĩ vê` những chiê´c áo khoác. Nê´u bạn hỏi Monty Platt vê` doanh sô´ và cách thức marketing của công ty, ông sẽ trả lời: “Những chiê´c áo khoác của chúng tôi tự marketing cho chính mình. Vào 11 giờ sáng mỗi ngày, khi hô`i chuông réo lên, tâ´t cả nhân viên đê`u được phép vào trong phòng kê´ hoạch để nhìn qua sản phẩm của ngày hôm trước. Một mẫu áo khoác ngẫu nhiên được treo ở đó để cho mọi người nhìn ngă´m, mặc thử, thậm chí kéo căng ra, ngẫm nghĩ vê` sản phẩm. Tổng giám đô´c cũng có mặt ở đó để cùng bàn luận vê` các mẫu áo với giám đô´c bộ phận giao hàng, nhân viên sản xuâ´t và nhà thiê´t kê´. Monty Platt đã khéo léo să´p xê´p để truyê`n đam mê của ông với những chiê´c áo khoác tới từng nhân viên trong công ty ông. Dĩ nhiên, ông cũng câ`n phải đê` cập tới marketing, “nhân sự”, “sản xuâ´t” và một vài ý tưởng tinh tê´ khác đại loại như thê´, song bâ´t kỳ ai trong công ty cũng đê`u biê´t ră`ng nội dung chủ yê´u của các

cuộc họp bàn là về những chiếc áo khoác. Quan hệ của ông với các nhân viên là quan hệ công việc và đối với các nhân viên, đó là chuyện họ làm việc cho một hãng kinh doanh biết rõ mình đang làm gì, chăm chút và làm tốt điều đó. Ý nghĩa của câu chuyện vừa rồi là gì? Không phải mọi xí nghiệp đều có được niềm hạnh phúc xa xỉ nhờ định hướng vào một sản phẩm duy nhất, hoặc sở hữu bầu không khí thoải mái ấm cúng của một tổ chức được nhất thể hoá và chặt chẽ. Mặc dù tất cả các xí nghiệp đều sản xuất một loại hàng hóa song mức độ quan tâm tới sản phẩm của chúng khác nhau. Nếu các công ty này biết cách tổ chức sao cho những nhà quản lý nắm giữ một số vị trí then chốt nhận thức rõ vai trò quan trọng của công việc sản xuất, và chú tâm vào sản phẩm thì mọi việc sẽ khác đi. Những cá nhân này hiểu rõ ý nghĩa chính xác của từ "thống nhất" trong hệ thống sản xuất, và họ tạo ra một cảm giác về tính thống nhất trên diện rộng trong môi trường làm việc xung quanh.

Trong các công ty thành công vượt trội, những điều tưởng như bất khả thi đều có thể thực hiện được. Một chương trình với mục tiêu đạt 100% chất lượng hay dịch vụ có hợp lý không? Phần lớn mọi người đều lớn tiếng chế giễu một ý tưởng như vậy. Nhưng câu trả lời ở đây là có và không. Xét về mặt thống kê, câu trả lời là không. Trong một công ty lớn, quy luật số lớn chỉ ra rằng chắc chắn vẫn tồn tại khuyết điểm và không đáp ứng được các tiêu chuẩn về dịch vụ. Mặt khác, một người bạn ở American Express khuyên cáo chúng tôi rằng: "Nếu không bắt đầu từ mục tiêu 100%, bạn sẽ dễ dàng dung thứ cho các lỗi lầm. Bạn gieo nhân nào sẽ gặt quả nấy". Vì thế, bạn có thể buồn phiền vì thất bại, bất cứ đó là thất bại gì, lớn hay nhỏ. Freddy Heineken thẳng thắn phát biểu: "Với tôi, một chai bia Heineken kém chất lượng chẳng khác nào một lời lăng nhục". Mars Inns, một công ty nổi tiếng vì thành công trong một thị trường cạnh tranh gay gắt, cũng tập trung phát triển mạnh về chất lượng. Một nhà lãnh đạo lãnh đạo công ty nhắc

đến quan niệm về con người của Forrest Mars như sau: “Những cơn thịnh nộ của Mars bùng nổ tới mức không kiềm chế được khi bắt gặp một thanh kẹo bị đóng gói không đúng quy cách và ông ta gào lên đòi kiểm tra toàn bộ số kẹo tồn kho, từng thanh một, cùng nhóm kiểm tra ở văn phòng ban giám đốc, trước những con mắt đầy hoảng sợ của các phụ tá thân cận”. J. Willard Marriot ở tuổi 82 vẫn có thể giận điên lên nếu bắt gặp bất cứ dấu hiệu cẩu thả nào trong xưởng của công ty Marriott, mãi cho đến gần đây ông vẫn giữ thói quen đọc từng bức thư than phiền hay khiếu nại của khách hàng.

Những công ty có định hướng thật sự vào dịch vụ và chất lượng có thể mong đợi mọi chuyện sẽ diễn ra suôn sẻ. Có nhiều điều để nói về đức tin mù quáng (đi đôi với sức đẩy khiến bộ máy công ty hoạt động trơn tru), vì chỉ với một đức tin mạnh mẽ như thế, các bộ phận của tổ chức mới có thể được kết nối lại với nhau. Những khó khăn như máy vi tính của IBM bị hỏng, một khách hàng của Caterpillar cần một phụ kiện, nhà quản lý bán hàng của Frito cần nhiều hàng lưu kho hơn, hay khi công ty HP cảm thấy bị người Nhật đe dọa, sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu các tổ chức tập trung tất cả tài nguyên để giải quyết những vấn đề đó. Song ngay cả khi đạt các tiêu chuẩn cao, cơ cấu các công ty vẫn có thể trở nên lỏng lẻo, nếu như một vài thất bại thỉnh thoảng xuất hiện trong chất lượng và dịch vụ nhưng lại được khách hàng dung thứ. Một nhà lãnh đạo điều hành của công ty Digital tóm tắt: “Đây là sự khác biệt giống như ngày và đêm. Một mặt, bạn thường tự nhủ rằng: ’Cách duy nhất là thực hiện đúng tiêu chuẩn‘. Mặt khác, bạn muốn coi khách hàng chỉ là một con số thống kê. Nhưng bản thân bạn có muốn mình là thành phần của tập hợp mẫu bị tác động bởi ’sai lầm trong phạm vi cho phép đó hay không?’”.

Các nhà kinh tế thường nhắc đến "rào cản" tức là những thứ cần phải loại bỏ để cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Trong trường hợp phổ biến, mô hình thuần lý khiến chúng ta không thể nhận biết được khi nào cần phải "cứng rắn" khi nào cần phải "mềm mỏng". Chúng ta thường nghĩ đến rào cản để bước vào một ngành nào đó giống như là bê tông hay kim loại một kiểu chi phí đầu tư để xây dựng thêm năng lực sản xuất của nhà máy đi đầu trong công ty. Tuy nhiên, dựa vào số liệu của các công ty thành công vượt trội, chúng tôi đi đến kết luận rằng ý nghĩ đó là một sai lầm chết người. Các "rào cản" thật sự để bước vào một ngành nào đó chính là khoản đầu tư kéo dài 75 năm của IBM để có được hàng trăm ngàn nhân viên trung thành với dịch vụ, chất lượng và cách thức giải quyết vấn đề của khách hàng, hay hành trình 150 năm đầu tư về chất lượng tại công ty P&G. Đây chính là những "rào cản" thật sự không thể vượt qua, dựa trên nguồn nhân lực gắn chặt với những truyền thống nghiêm ngặt về dịch vụ, sự tin cậy, và chất lượng.

LĨNH VỰC KINH DOANH THÍCH HỢP

Theo định nghĩa, định hướng khách hàng là một phương thức "cải tiến thích hợp", một cơ hội để tìm ra một lĩnh vực đặc biệt mà ở đó bạn giỏi hơn so với bất cứ ai. Phần lớn các công ty mà chúng tôi khảo sát rất giỏi trong việc phân chia cơ sở khách hàng của mình thành vô số các phân khúc để có thể cung cấp những sản phẩm và dịch vụ được cải tiến thích hợp. Dĩ nhiên, khi làm như vậy, họ đã tách các sản phẩm của mình ra khỏi phạm trù hàng hoá, và định giá các sản phẩm đó cao hơn bình thường. Hãy lấy công ty Bloomingdale's làm ví dụ. Bí quyết thành công của họ là cửa hiệu, và mỗi cửa hiệu được cải tiến thích hợp với một dịch vụ độc nhất hoặc với một nhóm các khách hàng ở quy mô vừa phải. Công ty mẹ của

Bloomingdale’s là Federated Stores cũng sử dụng một chiến lược tương tự với các công ty Bullock’s, I. Magnin, Rich’s, và Filene’s. Một nhà lãnh đạo điều hành đưa ra nhận xét: “Mỗi phòng ban là một nơi tham quan tách biệt”. Công ty Chesebrough – Pond’s cung cấp cho chúng ta một ví dụ tuyệt vời khác về nỗ lực vươn đến vị trí đỉnh cao thông qua quá trình cải tiến thích hợp. Trong số ra gần đây, tạp chí Forbes đã mô tả chiến lược của Chủ tịch Hội đồng Quản trị Ralph Ward như sau: “Cho dù sử dụng chiến lược quảng cáo rùm beng đến đâu đi chăng nữa, ông vẫn làm mọi người ngạc nhiên vì chỉ cam chịu làm đối thủ cạnh tranh trong một thị trường nhỏ bé”. Chẳng hạn vào năm 1978, ông tung ra thương hiệu Rave, nhắm đến thị trường nội địa có lợi nhuận hàng năm là 40 triệu đô-la – vốn do thương hiệu Toni của công ty Gillette thống trị. Ward nhận định: “Loại mặt hàng này đã bị lãng quên trong nhiều năm. Chúng tôi tung ra một sản phẩm mới không có chất amoniac và không có mùi. Giờ đây, nó mang lại cho chúng tôi một thị phần trị giá 100 triệu đô-la mỗi năm”. Bên cạnh đó, trong một chiến lược hiếm gặp ở một công ty sản xuất hàng tiêu dùng, ông đã biến các phân bộ sản phẩm trở nên độc lập với nhau để đẩy nhanh quá trình tìm kiếm các lĩnh vực kinh doanh mới.

3M là một chuyên gia điển hình trong cuộc chơi này. Chủ tịch Hội đồng Quản trị Lew Lehr tuyên bố: “Công ty đặt cược không chỉ vào một vài lĩnh vực mà nhân viên của chúng tôi đặt cược vào hàng trăm lĩnh vực dưới hình thức các sản phẩm mới cho các thị trường chuyên biệt hoá”. Đây chỉ là một ví dụ. Mới đây, chúng tôi có dịp trò chuyện với tổng giám đốc một công ty in trị giá 50 triệu đô-la ở Richmond, bang Virginia. Đây là công ty hàng đầu trong lĩnh vực in offset với khối lượng lớn, một lĩnh vực có quy mô khiêm tốn song sử dụng rất nhiều loại sản phẩm của 3M. 3M quyết định tìm hiểu phương thức kinh doanh thông qua phân đoạn thị trường do công ty in đại diện. Công ty sử dụng chiến lược tấn công tổng lực. Các nhóm bán

hàng được điều phái đến trụ sở chính tại St. Paul, bao gồm các kỹ sư và chuyên viên kỹ thuật, cố gắng hình dung ra các vấn đề của công ty. Sau đó, họ mời giám đốc công ty in và một vài nhà điều hành đến St.Paul để thuyết trình tại các phân bộ về phương pháp mà 3M có thể phục vụ họ tốt nhất. Điều đặc biệt hấp dẫn trong câu chuyện này không chỉ là tần suất của phương pháp tiếp cận của 3M mà còn nằm ở tính linh động. Tất cả các nhóm nhân viên 3M thuộc những lĩnh vực sản xuất khác nhau đều đáp ứng lại bất kỳ cơ hội nào mà họ nhận được. Không có những cuộc chạy đua thục mạng hoặc những trì hoãn quan liêu. Trong khi câu chuyện thần kỳ của 3M tiếp tục xảy ra, điều làm chúng ta kinh ngạc chính là thái độ sẵn sàng tấn công vào tất cả các lĩnh vực của 3M, bất kể quy mô lớn nhỏ. Ví dụ trên khiến chúng ta tự hỏi liệu phân đoạn thị trường ra như thế có quá nhiều hay không? Về mặt lý thuyết – câu trả lời là "có". Tuy nhiên, trong thực tiễn, có thể là 'không'. Chúng tôi nhận thấy rằng dường như các công ty như 3M, Digital, HP, và nhiều công ty thành công vượt trội khác đã chủ tâm tạo ra nhiều phân đoạn thị trường hơn mức trung bình. Họ cắt chiếc bánh thị phần ra thành nhiều miếng mỏng – nếu căn cứ vào các quy ước thị trường bình thường mà xét – tuy thế thành tích của họ vẫn nổi bật lên giữa các công ty khổng lồ. Lĩnh vực kinh doanh thích hợp không phải lúc nào cũng có vẻ bề ngoài bóng bẩy nhưng nó đem lại hiệu quả.

Chúng tôi xác định các công ty gần gũi với khách hàng thông qua những chiến lược tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp dựa trên năm đặc điểm cơ bản bao gồm: (1) công nghệ hiệu quả, (2) kỹ năng định giá, (3) phân đoạn thị trường tốt hơn các công ty thông thường, (4) chú trọng vào việc giải quyết vấn đề, và (5) không ngại sử dụng chi phí để tạo nên sự khác biệt.

James Utterback thuộc Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), là một học giả nghiên cứu lâu năm về quá trình truyền bá công nghệ, lập luận một cách thuyết phục rằng ”Khi công nghệ mới xâm nhập vào một thị trường mới mang tính đặc thù, hãy sử dụng chi phí để cải tiến nó. Đây là cách nhìn của các công ty như Digital và IBM. Chắc hẳn bạn vẫn còn nhớ ví dụ về những khách hàng chủ chốt đã thúc đẩy Digital nâng cao trình độ công nghệ mới. Digital đã đưa những nhân viên bán hàng giỏi nhất của họ đến đâu? Đến phục vụ trong các phòng thí nghiệm lớn của chính phủ hay các trường đại học? Bên cạnh việc phát triển các giải pháp dành cho những khách hàng cao cấp, Digital cũng chú trọng việc tạo ra các thế hệ sản phẩm cho nhóm những người tiêu dùng bình dân hơn. Có thể nói, những người đi tìm lĩnh vực kinh doanh thích hợp là bậc thầy trong việc tiếp thu công nghệ hiện đại, thăm dò ý kiến khách hàng về công nghệ đó, giải quyết khó khăn về thiếu sót kỹ thuật, và vận dụng công nghệ này trong các lĩnh vực khác.”

Những người đi tìm lĩnh vực kinh doanh thích hợp cũng rất giỏi định giá, dựa trên cơ sở giá trị. Họ sớm thâm nhập thị trường, cung cấp một sản phẩm được cải tiến thích hợp với một nhóm người tiêu dùng bị phân tán, bắt thị trường phải trả chi phí cao, và khi thị trường xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh khác, họ sẽ lặng lẽ rút lui. Một nhà điều hành của 3M mô tả tình trạng này như sau:

“Mục tiêu của chúng tôi trước hết và trên hết là phải có hàng loạt sản phẩm mới đều đặn. Rồi khi đạt được mục tiêu đó, chúng tôi hy vọng chiếm lĩnh được thị phần trong ba hoặc bốn năm. Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi định giá sản phẩm tuỳ theo giá trị trọn vẹn đối với khách hàng. Chúng tôi đang cung cấp một loại công cụ mới giúp con người tiết kiệm sức lao động và hy vọng rằng thị trường sẽ trả giá xứng đáng cho sản phẩm này. Dĩ nhiên, chúng tôi phải tạo được một cái ô bảo hộ. Song khi các công ty khác

bước vào thị trường với giá xấp xỉ, cũng có thể thấp hơn, thì thay vì chiến đấu với họ để giành lại thị phần, chúng tôi bước ra – nghĩa là rút lui khỏi thị trường đó. Bởi vì vào lúc đó chúng tôi đang phát triển nhiều thế hệ mới của sản phẩm cho thị trường này và nhiều thị trường khác”.

Có lần David Packard nhắc các nhà quản lý của ông nhớ lại nguyên nhân của một thất bại hiếm hoi của công ty HP trong việc marketing máy tính cầm tay vào những ngày đầu. Ông nói: “Trước đây, chúng ta quan niệm rằng thị phần là một mục tiêu. Tôi hy vọng quan niệm đó phải được luận giải một cách rõ ràng. Bất kỳ ai cũng muốn giành được thị phần; nếu định giá sản phẩm đủ thấp, các anh có thể làm chủ toàn bộ thị trường đó. Song tôi phải nói cho các anh biết rằng chuyện đó sẽ chẳng đưa đến đâu cả”.

Phần lớn các ngân hàng đều nhận ra rằng các cá nhân có “giá trị thuần cao” (giàu có) là một phân đoạn thị trường rất hấp dẫn. Song phần lớn các ngân hàng vẫn đang phân vân là làm thế nào để thực hiện được những chương trình hướng về các cá nhân có “giá trị thuần cao”, vì nói chung điểm bất lợi chủ yếu của họ là không biết rõ lực hấp dẫn đối với phân đoạn thị trường này là gì. Báo cáo sau đây của một nhà lãnh đạo điều hành ngân hàng có thể coi là một ngoại lệ:

“Chúng tôi quyết định theo đuổi các cá nhân có “giá trị thuần cao”. Các nhân viên kế toán của họ có thể coi là những đối tượng tiếp xúc phù hợp. Vì thế chúng tôi rời khỏi ngân hàng và đi thuyết trình cho các đối tác trong một xí nghiệp thuộc nhóm Tám Tổng công ty tại một đô thị. Đối với bảy trong số đó, chúng tôi là ngân hàng đầu tiên thực hiện một buổi thuyết trình ngay tại văn phòng của họ. Và chúng tôi cũng là ngân hàng đầu tiên từ trước đến nay tổ chức hội thảo với sự tham dự của các nhà điều hành cấp cao tại cả tám xí nghiệp nói trên. Điều này ngay lập tức mang lại kết quả.

Trong cả tám trường hợp, chúng tôi đều ký kết được hợp đồng làm ăn chỉ trong một ngày trình bày. Thậm chí trong nhiều trường hợp, kết quả đạt được ngay tại nơi hội thảo được tổ chức”.

Lĩnh vực kinh doanh thích hợp luôn đi kèm với quyết tâm giải quyết vấn đề. IBM đã huấn luyện các nhân viên tiếp thị không phải đơn giản chỉ để thực hiện nhiệm vụ marketing mà bên cạnh đó họ còn là những người trực tiếp giải quyết các khúc mắc của khách hàng. 3M cũng thực hiện cách thức tương tự. Giám đốc kinh doanh của công ty General Instruments cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phải hiểu rõ khách hàng để có thể giải quyết các vấn đề của họ:

“Nhớ lại công việc đầu tiên của mình, tôi luôn dành thời gian để tìm hiểu chi tiết về một nhóm nhỏ khách hàng. Điều đó về sau mang lại cho tôi rất nhiều lợi ích. Tôi đạt đến 195% chỉ tiêu, đứng đầu bộ phận. Một người đồng nghiệp bảo tôi rằng: “Dĩ nhiên là anh làm việc rất tốt, song bình quân anh chỉ chào hàng 1,2 lần/ngày trong khi con số của toàn công ty là 4,6. Thử nghĩ xem anh còn có thể bán được bao nhiêu hàng nếu số lần chào hàng bình quân của anh ngang bằng với con số của công ty”. Bạn có thể đoán được câu trả lời của tôi là gì không? Tôi nói: “Vậy anh thử nghĩ xem những người khác sẽ bán được gì nếu như họ có thể giảm số lần chào hàng của họ xuống còn 1,2 lần/ngày?”.

Những người tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp luôn sẵn sàng tiêu tốn tiền bạc để làm nổi bật công ty. Edward Finkelstein của công ty Macy’s phát biểu: “Bạn tiêu tốn những khoản cần thiết để biến một cửa hiệu trở nên hấp dẫn càng lâu, công ty của bạn sẽ càng phát triển”. Đối với Finkelstein, điều đó có nghĩa là tiêu tốn hàng núi tiền để xây dựng chuỗi cửa hiệu nhằm đập tan nỗ lực của công ty Bloomingdale’s tại New York. Kết quả là ông đã thành công. Một hãng bán lẻ theo catalog thành công như Fingerhut cũng phải

chi vượt mức cho công tác tích luỹ sô´ liệu. Một nhà lãnh đạo điê`u hành lý giải: “Nê´u sử dụng các sô´ liệu tô´t hơn, chúng tôi có thể mở một cửa hiệu cá nhân dành riêng cho mỗi khách hàng”. Tại công ty Ore Ida, cũng có một câu chuyện tương tự. Họ là những người keo kiệt khi phải chi phí cho các khoản quản lý chung. Song khi phải thử nghiệm thị trường, ngân sách sẽ được nâng lên gâ´p nhiê`u lâ`n. Trong nhiê`u năm Ore-Ida gâ`n như không có đô´i thủ trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm khoai tây đông lạnh.

CÁC CÔNG TY VƯỢT TRỘI CÓ ĐỊNH HƯỚNG CHI PHÍ NHƯ THẾ NÀO?

Khi bă´t đâ`u cuộc điê`u tra, chúng tôi đã hy vọng sẽ tìm thâ´y các công ty thành công vượt trội chú trọng đê´n chi phí hay công nghệ, thị trường hoặc các lĩnh vực thích hợp. Nói cách khác, chúng tôi cảm thâ´y ră`ng một sô´ công ty sẽ có các chiê´n lược định hướng như trên, và sô´ còn lại sẽ định hướng vê` những vâ´n đê` khác. Nhưng rô´t cuộc không giô´ng như đã dự đoán. Chúng tôi nhận thâ´y một tính châ´t chung nổi bật trong sự khác biệt giữa các ngành công nghiệp, đó là: các công ty thành công vượt trội có xu hướng xem trọng sự gâ`n gũi với khách hàng hơn là công nghệ hay chi phí.

Để minh họa cho điê`u này, chúng tôi lập danh sách 50 công ty thành công hàng đâ`u, să´p xê´p và phân loại theo trình tự ngành công nghiệp và xu hướng chủ đạo. Một sô´ nhà quan sát có thể sẽ tranh luận vê` cách să´p xê´p này hoặc đưa ra một cách să´p xê´p khác. Bên cạnh đó, không có công ty nào không quan tâm đê´n cả chi phí cũng như công nghệ. Song quá chú trọng vào một biê´n sô´ dường như sẽ dẫn đê´n việc bỏ qua các biê´n sô´ quan trọng khác. Dựa theo sơ đô` minh họa trang bên, chúng tôi khám phá ra ră`ng các công ty đạt thành quả cao trong các ngành công nghiệp khác

nhau chủ yếu có định hướng thiên về giá trị hơn là thiên về chi phí – một vế của phương trình phát sinh lợi nhuận. Chúng tôi sắp xếp các công ty theo những ngành công nghiệp tách biệt – công nghệ cao, hàng tiêu dùng, dịch vụ, sản xuất, quản lý dự án và hàng hóa. Dưới đây là một bản thảo luận vắn tắt về mỗi loại, hy vọng sẽ có ích cho bạn đọc.

Trong lĩnh vực công nghệ cao, theo quan điểm của chúng tôi chỉ có bốn trong số mười bốn công ty chú trọng tới chi phí. Đó là các công ty TI, Data General, National Semiconductor và Emerson. Tất cả các công ty này, ngoại trừ Emerson, dường như đều gặp khó khăn trong nhiều năm vừa qua và đang cố gắng xem xét lại các chiến lược. Cả hai công ty Data General và National Semiconductor đều thừa nhận rằng chiến lược cho tương lai nằm ở khả năng tìm kiếm những lĩnh vực thích hợp. Trường hợp của công ty Data General có thể coi là một bài học điển hình. Với mục tiêu đánh bại công ty tiên phong là Digital bằng sản phẩm chính của đối phương, Data General tập trung vào thị trường các nhà sản xuất thiết bị (OEM) và phát triển chiến lược dựa trên số ít các sản phẩm có giá thành thấp.

danh mục	Các công ty chú trọng vào dịch vụ/chất lượng/ sự tin cậy	Các công ty kinh doanh lĩnh vực thích hợp và có GTGT cao
CÔNG NGHỆ CAO (14)		
Data General	Allen-Brandley	Digital Equipment
Emerson	International Business	Corporation
National Semiconductor	Machines	Hewlett-Packard
Texas Instruments	Lanier	Raychem
		ROLM
		Schlumberger
		Tandem
		Wang
HÀNG TIÊU DÙNG (11)	Frito-Lay	Avon
Blue Bell	Mars	Chesebrough-Pond's
	Maytag	Fingerhut
	Procter & Gamble	Johnson & Johnson
		Levi Strauss
		Tupperware
DỊCH VỤ (12)		
K mart	American Airlines	Delta Bloomingdale's
	Disney Productions	Ogilvy Cotibank
	Marriott	Mather Morgan Bank
	McDonald's	Wal-Mart Nieman – Marcus
SẢN XUẤT (4)	Caterpillar	Minnesota Mining and
Dana	Deere	Manufacturing (3M)
QUẢN TRỊ DỰ ÁN (3)	Bechtel	
	Boeing	
	Fluor	
HÀNG HOÁ (6)		Du Pont
Amoco Dow		Nucor Steel
Arco		
Exxon		

Một bài báo trên tờ *Forture* năm 1979 đã đưa ra mối nghi ngờ về việc gia tăng sản phẩm (với chi phí bị đẩy lên cao) lực lượng bán hàng của Digital không hưởng hoa hồng, so sánh nó với lực lượng bán hàng năng động và được hưởng hoa hồng cao của Data General. Tuy nhiên, trên thực tế công ty Digital thoát khỏi sự phụ thuộc vào các nhà sản xuất thiết bị cơ bản, và cùng với các công ty Wang, HP và Prime, dẫn đầu trong việc đưa ra những sản phẩm mang tính linh hoạt và thuận lợi cho người sử dụng. Chính sách sản xuất trùng lặp

trong các sản phẩm với giá thành thấp và xây dựng một lực lượng để giải quyết những khúc mắc của khách hàng đã giúp Digital thành công. Mặt khác, các sản phẩm với giá thành thấp của Data General đã gây tác hại to lớn, làm đình trệ bước tiến của công ty trong một thời gian dài.

So sánh với thành quả tuyệt vời đã đạt được trong hai thập niên vừa qua, trong vòng vài năm trở lại đây công ty TI khá vất vả trong việc chuyển đổi hướng nhìn ra bên ngoài, quan tâm đến lĩnh vực marketing. Theo chúng tôi, nỗi ám ảnh trước đây của công ty về chi phí và thị phần là một lý do chính đáng giải thích tại sao công ty đã bỏ lỡ cơ hội vươn lên dẫn đầu trong việc sản xuất các thế hệ bán dẫn, gặp phải khó khăn trong lĩnh vực máy vi tính tại gia và cũng như không bao giờ bắt kịp tốc độ phát triển của mặt hàng điện tử. Ví dụ, trong lĩnh vực vi mạch, phần lớn nguồn lực trí tuệ của công ty hướng đến việc chạy đua để hạ thấp chi phí nhằm thiết lập tiêu chuẩn trong ngành chế tạo loại vi mạch 8K RAM, sự tập trung đó vô tình lại hướng đến những vi mạch RAM dung lượng lớn hơn trong tương lai. Đây chính là điểm then chốt của vấn đề. Việc tập trung quá nhiều cho chi phí sẽ gây nên một sự chuyển dịch mối quan tâm trong nội bộ, điều này sẽ thâm nhập vào công ty một cách từ từ và hầu như không mấy ai nhận ra. Đối với các loại mặt hàng tiêu dùng, như đồng hồ và máy tính, phương pháp tiếp cận của TI cũng nhắm đến mục tiêu hạ thấp chi phí. Dường như quan điểm của họ là: “Hãy sản xuất ra hàng hoá và sản xuất với chi phí thấp nhất”. Chiến lược hàng tiêu dùng đó của TI chẳng những đã thất bại nặng nề trước người Nhật, mà hình như còn trực tiếp gây ra tình trạng chảy máu chất xám trong công ty ở lĩnh vực có tính chất sống còn là đổi mới vi mạch.

Như đã nói trên, cả hai công ty Lanier và IBM là ví dụ điển hình trong việc lao ngay vào lĩnh vực dịch vụ có sự tham gia của rất

nhiê`u các công ty công nghệ cao. Quả thật, các phòng thí nghiệm của IBM có thể tạo ra nhiê`u sản phẩm đi trước thời đại, chẳng hạn như lớp chuyển tiê´p Josephson, song các sản phẩm thường ngày của công ty lại tụt hậu khá xa so với điê`u kiện kỹ thuật thông thường. Allen-Bradley là công ty chuyên chê´ tạo các hệ thô´ng điê`u khiển, có trụ sở tại Milwaukee, trị giá hàng tỉ đô-la, do cá nhân nă´m giữ và nă`m trong sô´ các công ty công nghệ cao đáng tin cậy. Toàn bộ công ty phản ánh châ´t lượng cao và sự tin cậy; đây mới chính là điê`u quan trọng trong các hệ thô´ng điê`u khiển.

Cũng hợp lý khi xê´p các công ty khác, đặc biệt là HP và Digital, vào nhóm các công ty có xu hướng xem trọng dịch vụ và châ´t lượng. Song những công ty này cùng nhiê`u công ty công nghệ cao đạt thành quả hàng đâ`u có vẻ luôn coi công tác tìm kiê´m lĩnh vực kinh doanh thích hợp là quan trọng hơn cả. Tâ´t cả các công ty này đê`u sẵn sàng vào các hoạt động với quy mô nhỏ nhă`m tung các sản phẩm mới ra thị trường. Công ty Wang là một ví dụ. Trong năm 1980, cứ mỗi tuâ`n lễ họ lại tung ra thị trường một vài sản phẩm mới. Tỷ suâ´t thành công của bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty Wang phâ`n lớn nhờ vào mật độ dày đặc các mô´i liên kê´t mật thiê´t với người tiêu dùng; tỷ suâ´t này lên đê´n 75% – một thành quả thật đáng khâm phục.

Công ty ROLM là một trường hợp song hành điển hình định hướng tập trung chủ yê´u vào người tiêu dùng chứ không phải dẫn đâ`u trong lĩnh vực công nghệ. ROLM đã giáng cho công ty Western Electric trực thuộc hãng AT những đòn nặng nê` trong lĩnh vực kinh doanh các mặt hàng ưu tiên thông qua bưu điện (PBX) bă`ng cách cải tiê´n cách thức giải quyê´t vâ´n đê`. Sản phẩm “máy vi tính hoàn bị” của công ty Tandem cũng là một điển hình cho xu hướng đi tìm lĩnh vực kinh doanh thích hợp. Phương châm của Tandem là “Mỗi khách hàng là một phân đoạn thị trường riêng biệt”. Từ lâu, công ty đã đâ`u

tư rất nhiều cho công tác đào tạo và phát triển các nhân viên marketing. Và lý do đơn giản là các nhân viên marketing của Raychem chính là những kỹ sư chuyên trách về các ứng dụng thực tiễn. Họ bán các bộ nối cho khách hàng trên cơ sở giá trị kinh tế cao của sản phẩm. Lắp đặt một bộ nối là công việc tốn hao sức lao động, và các thiết bị cải tiến có thể cắt giảm đáng kể chi phí lao động. Các bộ nối chỉ chiếm một phần vô cùng nhỏ trong trị giá tổng thể của sản phẩm tương lai, chẳng hạn như những chiếc phi cơ khổng lồ. Do đó, trên thực tế khách hàng có khả năng chi trả trọn gói cho sản phẩm. Một câu chuyện khác tương tự là công ty Schlumberger. Công ty gồm 2.000 kỹ sư làm việc trực tiếp tại cơ sở, chuyên cung cấp thiết bị đo lường nhịp độ khai thác giếng dầu cùng nhiều dịch vụ khác cho các công ty khoan dầu. Cũng giống như công ty khoan dầu Raychem, sản phẩm dịch vụ của họ chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng số chi phí cho các hoạt động tại mỏ dầu, song việc thực hiện sản phẩm hoàn chỉnh đối với người sử dụng của công ty Schlumberger mang lại giá trị lớn hơn rất nhiều.

Những câu chuyện về các công ty dẫn đầu trong ngành công nghệ cao mà chúng tôi vừa kể trên đây tượng trưng cho một mô hình có thể khiến tất cả chúng ta phải ngạc nhiên. Các công ty được gọi là công ty công nghệ cao thì trên hết và trước hết không phải là các công ty kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ cao, mà yếu tố chủ đạo là các sản phẩm và dịch vụ đáng tin cậy, có giá trị gia tăng cao đối với khách hàng.

Để phục vụ cho mục tiêu phân tích lĩnh vực hàng tiêu dùng, chúng tôi đã lập danh sách 11 công ty. Hiển nhiên, việc trở thành nhà sản xuất với chi phí thấp không phải là mục tiêu của họ. Thay vào đó, các công ty này tập trung vào dịch vụ, chất lượng cũng như mức độ tin cậy. Một nhà quan sát khách quan tại công ty P&G chắc hẳn sẽ

cho bạn biết rằng thành công của công ty là nhờ vào khả năng quảng cáo và quản lý thương hiệu. Tuy nhiên, nhân viên trong công ty sẽ nói rằng đó là do công ty chú trọng vào chất lượng và sẵn lòng thử nghiệm. Khi gặp một vấn đề nan giải, như trong trường hợp băng vệ sinh Rely hay tình trạng ngộ độc, công ty sẽ nhanh chóng hành động bằng cách sử dụng rất nhiều tiền bạc nhằm nỗ lực bảo vệ danh tiếng về mặt chất lượng của công ty. Frito-Lay chiến thắng trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Còn Maytag thì chiến thắng bằng chất lượng đáng tin cậy của sản phẩm. Biểu tượng quảng cáo truyền thống của Maytag là “Anh bạn cô đơn”, hình ảnh một người thợ sửa chữa của công ty Maytag mặt mày buồn bã vì không có gì để làm cả – chỉ như vậy thôi cũng đủ nói lên tất cả. Công ty Mars rõ ràng cũng thuộc loại này.

Có nhiều công ty kinh doanh trong lĩnh vực bán hàng giao tận tay người tiêu dùng, song không phải ai cũng làm được việc đó với cường độ tập trung như Avon hay Tupperware. Chúng tôi xếp các công ty đạt kết quả cao nhất vào nhóm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp, tạo ra giá trị gia tăng cao, do chịu khó bước ra ngoài và mở rộng các thị trường riêng.

Hai thủ lĩnh trong ngành công nghiệp thời trang là Levi Strauss là Blue Bell, song điều lý thú là phương pháp tiếp cận của họ hoàn toàn khác biệt nhau. Levi được xây dựng dựa trên nguyên tắc gắn chặt vào chất lượng, nhưng phần lớn tỷ lệ tăng trưởng quan trọng gần đây của công ty xuất phát từ khả năng nhạy bén đặc biệt trong lĩnh vực marketing, điều này cho thấy Levi đã chuyển đổi sang loại hình tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp. Trong bảng xếp hạng, Blue Bell đứng ở vị trí thứ hai trong ngành, công ty hoạt động rất tốt với định hướng coi trọng chi phí, giúp bổ sung cho nỗi ám ảnh về chất lượng của công ty.

Theo nhận định của chúng tôi, Johnson & Johnson chỉ là một công ty thuộc nhóm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp (niche company). Công ty có khoảng 150 sản phẩm mới trên thị trường. J&J tồn tại với phương châm "Khách hàng là trên hết", thứ hai là nhân viên, thứ ba là cộng đồng, và cuối cùng mới đến các cổ đông. Công ty Chesebrough – Pond's cũng xuất sắc trong lĩnh vực tương tự.

Fingerhut, một công ty quan trọng trong ngành bán lẻ theo catalog, bạn đọc có thể hơi bất ngờ khi thấy tên của công ty trong tập hợp này. Nhờ có một hệ thống tìm kiếm khách hàng và tính toán khả năng sinh lời, hầu như mỗi một khách hàng cá biệt là một phân đoạn thị trường riêng của Fingerhut. Tờ Fortune ghi nhận: "Một tháng trước khi con trai lên tám tuổi, bạn sẽ nhận được bưu kiện trong đó có một lá thư hứa hẹn rằng nếu bạn đồng ý dùng thử bất kỳ một sản phẩm nào đó của công ty, Fingerhut sẽ gửi một món quà sinh nhật miễn phí thích hợp cho con trai bạn. Càng đặt hàng nhiều, bạn càng nhận được nhiều bưu kiện Fingerhut tập trung vào nhóm khách hàng chủ đạo của mình, nhận loại tín dụng chấp thuận trước ngay giữa lúc cuộc suy thoái đang làm cho những đại công ty như J. C. Penney và Sears phải cắt giảm việc sử dụng loại tín dụng này". Quan sát kỹ, chúng tôi không tìm thấy điều gì thần kỳ trong cách làm của Fingerhut. Công ty không mang tính chất hiện đại cho lắm; họ chỉ đơn giản làm những việc mà không một nhà buôn theo catalog nào quan tâm.

Kế đến là nhóm các công ty dịch vụ. Ví dụ tại công ty Ogilvy & Mather, David Ogilvy nhấn mạnh rằng các đại lý phải tuân thủ phương châm do ông đề ra, theo đó mục tiêu số một là dịch vụ khách hàng tốt nhất chứ không phải khả năng sinh lời. Tại khách sạn Marriott Hotels, J. Williard Marriott ở tuổi 82 vẫn còn là một quái kiệt về chất lượng, giống hệt như 40 năm trước đây. Con trai ông Bill Mariott, Jr., hiện đang điều hành công ty, cũng đã chọn

mục tiêu đó. Thậm chí ngay cả quảng cáo của công ty Marriott cũng tập trung vào những chuyê ́n viê ́ng thăm của Bill Marriott, Jr.,tới tâ ́t cả các địa điểm kinh doanh. Trong lĩnh vực hàng không, Delta và American nă ̀m trong mọi danh sách các hãng hàng không hàng đâ ̀u. Họ cũng là hãng hàng không thành công nhâ ́t vê ̀ châ ́t lượng dịch vụ. American là hãng hàng không đâ ̀u tiên thực hiện các cuộc điê ̀u tra vê ̀ dịch vụ khách hàng. Delta Airlines cũng thực hiện điê ̀u tương tự, nê ́u bản phân tích tập trung vào lĩnh vực kinh doanh thích hợp mà công ty đã lựa chọn để phục vụ – đó là các doanh nhân.

Trong ngành ngân hàng, chúng tôi đã liệt kê hai ví dụ quan trọng hàng đâ ̀u đó là: Morgan và Citibank. Hiện nay, ngành ngân hàng không ngừng đê ̀ cập đê ́n việc xây dựng các kỹ năng quản lý để phục vụ cho khách hàng đô ̀ng thời cũng là các công ty khổng lô ̀; song từ nhiê ̀u thập niên trước, cuô ́n sách của Morgan đã đê ̀ cập tới vâ ́n đê ̀ này. Vào năm 1970, Citibank là ngân hàng lớn đâ ̀u tiên đã să ́p xê ́p lại toàn bộ cơ câ ́u tổ chức căn cứ vào các phân đoạn thị trường trong khi các ngân hàng khác hiện giờ mới bă ́t đâ ̀u tổ chức lại.

Các ngôi sao trong lĩnh vực “ứng xử với hàng loạt khách hàng” là McDonald’s và Disney. Chúng ta đã thảo luận vê ̀ cả hai ở phâ ̀n trên. Chúng tôi thâ ́y gâ ̀n như không thể chỉ trích họ khả năng phục vụ khách hàng cũng như châ ́t lượng và tính nhâ ́t quán trong toàn bộ hệ thô ́ng.

Còn trong lĩnh vực bán lẻ, ai là những ngôi sao? Chă ́c chă ́n đó là Neiman-Marcus và Bloomingdale’s. Khai trương vào năm 1907, quảng cáo đâ ̀u tiên của Neiman-Marcus là: “Cửa hàng của Châ ́t lượng và Giá trị ưu việt”. Còn Bloomingdale’s, như chúng tôi đã giới thiệu, là điển hình cho phương pháp tìm kiê ́m và tiê ́p cận những lĩnh vực kinh doanh thích hợp.

Wal-Mart là một câu chuyện khác vê` khả năng thành công trong lĩnh vực bán lẻ vào cuô´i những năm 1970 đâ`u 1980. Chúng tôi sẽ quay lại vâ´n đê` chọn lựa lĩnh vực và dịch vụ thích hợp. Từ năm 1972, Wal-Mart đã phát triển con sô´ cửa hàng của mình từ 18 lên 330 và doanh sô´ tăng từ 45 triệu đô-la lên 1,6 tỷ đô-la. Trong sô´ các nhà bán lẻ, Wal-Mart có chuỗi phân khúc khách hàng mang đậm tính truyê`n thô´ng. Wal-Mart đã giáng cho công ty K-mart một đòn theo cách mà công ty Lanier đã đánh bại các đô´i thủ cạnh tranh lớn trong lĩnh vực sản xuâ´t chương trình xử lý văn bản.

Wal-Mart cho xây dựng "vô sô´" cửa hiệu ở bâ´t cứ khu vực nào đông dân cư tại ở vùng Trung Tây và Tây Nam nước Mỹ. Lý do thật đơn giản. Họ muô´n làm nản lòng công tyK-mart khi muô´n tham gia thị trường.

K-mart xứng đáng được nhìn nhận là một công ty thành công hàng đâ`u; song cũng như giô´ng Emerson, công ty có gì đó hơi bâ´t thường. Ban đâ`u, họ đạt được thành công nhờ biê´t cách tập trung giữ cho chi phí luôn ở mức thâ´p. Thật ra, đây là cũng là công ty duy nhâ´t trong sô´ 12 công ty dịch vụ coi "chi phí thâ´p" là đặc trưng quan trọng hàng đâ`u của mình. Mặc dù vậy, trong quá trình hoạt động, không phải công ty không quan tâm tới châ´t lượng. Thậm chí người ta có thể nhận thâ´y ră`ng công ty đang dâ`n chiê´m lâ´y vị trí truyê`n thô´ng của Sears. "Giá trị nă`m trong giá thành phù hợp" là triê´t lý lâu đời của Sears, và nó nhanh chóng trở thành triê´t lý của K-mart.

Trong lĩnh vực sản xuâ´t đa ngành, 3M là điển hình cho chiê´n lược: tìm kiê´m một thị trường nhỏ, thâm nhập vào thị trường, giành lâ´y tâ´t cả lợi nhuận bạn có thể kiê´m được từ đó, rô`i chuyển sang thị trường kê´ tiê´p. Caterpillar và Deere – những công ty được chúng tôi xê´p vào nhóm đa ngành này – là những công ty say mê vê` châ´t lượng và sự tin cậy. Đứng cuô´i cùng trong bảng xê´p hạng

này là công ty Dana. Giống như Emerson, công ty thành công chủ yếu nhờ khả năng cắt giảm chi phí thường xuyên gia tăng năng suất.

Trong lĩnh vực quản lý dự án, Fluor, Bechtel và Boeing là những cái tên nổi bật đáng chú ý. Fluor và Bechtel là những công ty hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh xây dựng các dự án lớn. Cả hai đều hãnh diện về chất lượng và mức độ tin cậy trong các dịch vụ của mình, và rồi tính giá khá cao cho cả hai yếu tố trên. Nếu hãng Boeing có than phiền về chi phí, thì cũng chủ yếu là do tiêu tốn cho chất lượng và mức độ tin cậy của sản phẩm. Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy rằng con đường chủ yếu để hiểu rõ định hướng của một công ty là chăm chú lắng nghe cách thức các nhân viên của công ty đó nói về bản thân.

Sau cùng, để bản phân tích được đầy đủ, chúng tôi xét đến một vài ngôi sao trong lĩnh vực kinh doanh hàng hóa. Trong ngành này, điều quan trọng hơn cả là vị thế có chi phí thấp nhất. Đặc biệt là khi cung cấp hàng hóa cho các doanh nghiệp chứ không phải bán cho người tiêu dùng cuối cùng, thì chi phí là điểm mấu chốt. Chẳng hạn, một công ty như là chi nhánh của GE – Utah International Incorporated – đã thu được những khoản lợi nhuận khổng lồ nhờ việc bán than cốc cho Nhật Bản. Công ty không giành được lợi thế to lớn nào nhờ khả năng marketing của mình. Công ty chỉ đơn giản là nhà sản xuất với tổng chi phí thấp nhất, cung cấp than cốc và than chất lượng cao cho các nhà máy sản xuất thép Nhật Bản. Các công ty như Amoco, Arco và Exxon cũng đơn giản chỉ là những nhà điều hành và những nhà khai thác xuất sắc. Họ có thể rút dầu hoả từ dưới lòng đất lên với chi phí thấp hơn các công ty khác.

Song ngay cả ngành kinh doanh hàng hoá cũng có một số điểm khác biệt lý thú. Hai công ty Dow và DuPont là những ví dụ kinh điển

về hiện tượng chia tách, dù cả hai đều là người chiến thắng. Dow, nhà sản xuất sản phẩm thô, luôn đóng dẫn đầu ngành trong những năm gần đây do có chiến lược tài nguyên đúng đắn – giữ chi phí luôn ở mức thấp – khi khối OPEC (tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ) gây sức ép với Mỹ. Cho tới gần đây, Dupont vẫn là công ty đạt kỷ lục về sản phẩm mới. Công ty tăng trưởng nhờ phát minh ra các sản phẩm tinh chế phục vụ cho phân khúc khách hàng chủ đạo của những sản phẩm mới trên.

Nhìn chung, ngành kinh doanh thép hàng hoá không sinh lời nhiều, nhưng cũng có những ngoại lệ. Nucor, một công ty đạt lợi nhuận cao, đã phát triển thịnh vượng nhờ vào việc phát triển sản phẩm thép chuyên dụng cho phân khúc khách hàng chủ đạo có giá trị tăng cao.

Phân tích trên đây khó có giá trị về mặt thống kê. Chúng tôi không dựa vào những ví dụ này để kết luận rằng chi phí không quan trọng, hoặc cho là 80-90% các công ty được quản lý xuất sắc đều nổi bật trong việc định hướng chất lượng dịch vụ hoặc tìm kiếm. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ rằng hình mẫu tổng thể có căn cứ vững chắc, và chúng tôi cho rằng các số liệu thu thập được đủ để xác định rằng đối với phần lớn các công ty thành công hàng đầu, có một yếu tố thường được xem trọng trước tiên, bên cạnh yếu tố chi phí. Và yếu tố đó chính là một phương thức đặc biệt để tiếp cận khách hàng.

LẮNG NGHE Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

Các công ty thành công vượt trội luôn biết lắng nghe khách hàng hơn những công ty khác. Lợi nhuận mà họ có được là nhờ sự gần gũi với thị trường, đối với chúng ta điều đó quả thật rất bất ngờ. Phần lớn các sáng kiến của họ đều xuất phát từ thị trường.

Procter & Gamble là công ty sản xuất hàng tiêu dùng đầu tiên in số điện thoại gọi miễn phí 800 tất cả các bao bì của sản phẩm. Trong báo cáo thường niên năm 1979, P&G công bố rằng công ty đã nhận tới 200.000 cuộc điện thoại gọi tới số máy 800 nói trên, các cuộc điện thoại này bày tỏ ý kiến hay lời khiếu nại của khách hàng. P&G đã trả lời từng cuộc điện thoại và nội dung các cuộc điện thoại được tóm lược để trình lên hội nghị ban lãnh đạo hàng tháng. Theo nguồn tin nội bộ của công ty, số máy 800 là một nguồn thông tin chủ yếu cho các ý tưởng cải tiến sản phẩm.

Điều đáng ngạc nhiên là lý thuyết ủng hộ hoàn toàn hành động của P&G và các công ty khác. Eric von Hippel và James Utterback thuộc Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) là các học giả lâu năm nghiên cứu về quá trình đổi mới và sáng chế. Cách đây không lâu, Eric von Hippel đã khảo sát kỹ lưỡng nguồn gốc của sự đổi mới trong lĩnh vực kinh doanh các công cụ khoa học. Hippel đi đến kết luận như sau: trong số 11 phát kiến quan trọng “hàng đầu” mà ông khảo sát, tất cả đều xuất phát từ những người sử dụng; trong số 66 “cải tiến quan trọng” và 83 “cải tiến nhỏ”, khoảng 2/3 xuất phát từ những người sử dụng.

Von Hippel cho biết hầu hết các ý tưởng của công ty vượt trội đều xuất phát từ người sử dụng. Trước tiên, các ý tưởng này sẽ được thử nghiệm rồi xây dựng thành mô hình và kiểm nghiệm trước khi đưa cho khách hàng thường xuyên sử dụng. Ngoài ra, quá trình quảng bá các ý tưởng trước giai đoạn thương mại hóa cũng là do người tiêu dùng thúc đẩy. Nếu đa số khách hàng hài lòng với sản phẩm thử nghiệm thì nhà sản xuất sẽ bắt tay vào hành động, “thiết kế quá trình sản xuất, nâng cao độ tin cậy của sản phẩm, trong khi vẫn giữ nguyên thiết kế cơ bản cùng nguyên tắc hoạt động”.

Một nhóm các nhà điều hành của công ty Boeing cung cấp cho ta bằng chứng chỉ rõ đường hướng mà công ty đang theo đuổi. Căn cứ vào kinh nghiệm bản thân, họ nhận xét rằng các phát hiện của Von Hippel mang tính cực đoan và có thể đưa ra một số ví dụ, trong đó các ý tưởng chính và nguyên mẫu xuất phát từ những nỗ lực của chính nhân viên trong công ty. Song các nhà điều hành vội vã bổ sung thêm nếu sản phẩm đó không đáp ứng ngay lập tức được nhu cầu của khách hàng và phát triển hướng tới khách hàng, thì họ sẽ bỏ rơi nó. Một người nhận xét: “Nếu không thể tìm ra một khách hàng nào quan tâm cộng tác ngay từ đầu, ý tưởng mới đó chắc chắn là tồi”.

Các công ty thành công vượt trội được khách hàng của họ thúc đẩy phát triển, và họ thích như thế. Ai là người đã phát minh ra mẫu quần Jeans độc đáo của hãng Levi Strauss? Chẳng có ai cả. Năm 1873, chỉ với 68 đô-la phí cấp bằng sáng chế, công ty Levi đã giành được quyền sản xuất các loại quần jeans sử dụng đinh sắt để trang trí từ một trong những người sử dụng là Jacob Youphes, một khách hàng của Levi, sống tại bang Nevada. Và như đã nói ở trên, công ty Bloomingdale’s đã phát minh ra quần jeans bạc màu cho công ty Levi. Hầu hết các phát minh ban đầu của IBM, kể cả máy vi tính đầu tiên, đều được phát triển nhờ quá trình tương tác với khách hàng thường xuyên – Văn phòng điều tra dân số Mỹ. Khi nào công việc kinh doanh băng dán Scotch của 3M trở nên khởi sắc? Khi một nhân viên marketing, chứ không phải một nhân viên kỹ thuật, phát minh ra dụng cụ nhả băng để bàn, dễ cầm, dễ sử dụng so với một sản phẩm công nghiệp trước đây chỉ được sử dụng hạn chế.

Vậy còn thành công của Digital thì sao? “Công ty đã dựa vào khách hàng để tìm ra cách thức ứng dụng cho máy tính điện tử mini, chịu gánh nặng chi phí khổng lồ để phát triển và marketing các ứng dụng riêng. Các nhân viên marketing của công ty Digital, cũng chính

là các kỹ sư làm nhiệm vụ bán hàng cho các kỹ sư khác, nuôi dưỡng mối quan hệ mật thiết và lâu bền với khách hàng”. Nhà phân tích đã viết những dòng trên nhận xét: “Thật đáng kinh ngạc khi thấy bản thân họ ít tạo nên sự tăng trưởng cho mình đến thế. Trong nhiều năm, Digital kiên trì lê bước theo đuổi các ứng dụng thú vị mà khách hàng của họ đã nghĩ ra”. Câu chuyện về Wang Labs cũng giống như vậy. “Công ty chịu nhiều ảnh hưởng bởi mong muốn của khách hàng. Do đó, công ty Wang Labs dự định xây dựng một chương trình nghiên cứu và phát triển liên kết với khách hàng để quyết định phương thức mới sử dụng các hệ thống tích hợp (Intergated System)”. Người sáng lập công ty là An Wang phát biểu: “Làm việc với những người sử dụng sẽ giúp chúng tôi đáp ứng được nhu cầu của họ”. Một nhà quản lý cấp cao tại Allen-Bradley nhận xét: “Chúng tôi sẽ không thử làm bất cứ điều gì nếu không tìm được một người sử dụng sẵn sàng cộng tác trong phòng thí nghiệm”. Ông còn nói thêm rằng, công ty Allen-Bradley đã từng bị tụt hậu trong lĩnh vực thiết bị điều khiển số hóa và chương trình hoá. Sau đó, công ty đã giành được vị thế dẫn đầu không phải nhờ các nhà nghiên cứu hay kỹ sư của công ty, mà nhờ những người khách hàng thường xuyên sử dụng các sản phẩm công ty. Một nhà điều hành tuyên bố: ’Boeing, Caterpillar, và GM đều chế tạo thiết bị của riêng họ. Cứ như thể muốn tuyên bố rằng: Các anh hãy làm quen với sản phẩm đó hoặc hãy quên chúng tôi đi’”.

Trong dịp tiếp xúc với một công ty công nghệ cao hoạt động thành công, người đứng đầu bộ phận nghiên cứu và phát triển đã trải qua hai tháng “nghỉ hè” mỗi năm – suốt mười hai năm qua. Vào tháng Bảy và tháng Tám, ông chỉ tới thăm một số người sử dụng sản phẩm, điều tra cẩn thận những gì khách hàng đã làm với sản phẩm của công ty ông và nhu cầu trong tương lai của họ là gì. Mới đây, chúng tôi có nghe được cuộc trò truyện của một kỹ sư công ty HP chuyên trách mạch tích hợp với bạn bè trong một quán rượu ở Ali

Pato. Một người hỏi ông đang làm ở đâu. Viên kỹ sư liền kể tên một cơ sở của HP tại Palo Alto, song vội vã nói thêm rằng hầu như trong suốt thời gian làm việc của mình, ông ở một thành phố khác, tại các cơ sở của người sử dụng, để nghiên cứu những ứng dụng.

Câu chuyện này thật ra chẳng có gì thú vị, nếu nó không mâu thuẫn với phần lớn cách thực hành quản lý hiện nay. Thông thường, một sản phẩm được thiết kế xa rời thực tế hoặc trong một kế hoạch không tưởng của các kỹ sư vốn ưa thích công nghệ – những người có thể chẳng bao giờ biết khách hàng đang sống và sử dụng các sản phẩm của công ty họ ra sao.

Chính vì lẽ đó, các công ty vượt trội không chỉ thành công hơn về dịch vụ, chất lượng, mức độ tin cậy của sản phẩm, cũng như khả năng tìm kiếm một lĩnh vực kinh doanh thích hợp mà còn biết lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người sử dụng. Đây là vế thứ hai của phương trình gần gũi với khách hàng. Việc các công ty này trở nên nổi bật về chất lượng, dịch vụ, v.v... phần lớn xuất phát từ chỗ họ quan tâm đến mong muốn của khách hàng. Từ chỗ lắng nghe đến việc mời khách hàng đến thăm công ty. Khách hàng thật sự trở thành thành viên của công ty, đóng vai trò giúp cho công ty hoạt động một cách hữu hiệu và ngược lại.

Trong số các nghiên cứu về những phát minh mang tính chất bao quát nhất, công trình phân tích SAPPHO do kinh tế gia lỗi lạc Christopher Freeman khởi xướng thực hiện nổi bật hơn cả. Ông phân tích 39 phát minh trong ngành công nghiệp hoá chất và 33 phát minh trong lĩnh vực công cụ khoa học. Nghiên cứu sử dụng hơn 200 tiêu chí đo lường mọi khía cạnh của phát minh; chỉ 15 tiêu chí có ý nghĩa về mặt thống kê. Cả hai ngành công nghiệp đều giống nhau ở yếu tố thứ nhất: "Các công ty gặt hái thành công đều hiểu nhu cầu của khách hàng tốt hơn những công ty khác". Yếu tố thứ hai cũng tương tự như nhau ở cả hai ngành – mức độ tin cậy của sản

phẩm: “Các phát minh thành công đều ít gây rắc rối hơn”. Phân tích của ông về các trường hợp thất bại đặc biệt cũng cho thấy nhiều bài học bổ ích. Các lý do chủ yếu được các khách hàng phản hồi đưa ra là:

	Bảy phát minh thất bại của ngành hoá chất	Mười sáu phát minh thất bại của ngành công cụ khoa học
“Hoàn toàn không nghiên cứu gì về người sử dụng”	1	3
“Quá ít nghiên cứu tìm hiểu hoặc người sử dụng không có tính điển hình”	2	4
“Không biết đến hay hiểu sai câu trả lời của người sử dụng”	0	4
“Không điều tra tại chỗ về năng lực kỹ thuật của người sử dụng”	0	3
“Vi phạm thiết kế định trước”	4	2

Tóm lại, Freeman và các đồng nghiệp nhận định như sau: “So với những công ty thất bại, các công ty thành công chú ý nhiều hơn đến thị trường. Những người phát minh thành công tạo ra những sản phẩm đáp ứng được các nhu cầu của thị trường, lôi kéo những người sử dụng tương lai vào việc phát triển sản phẩm đó, và hiểu rõ hơn các nhu cầu của người sử dụng sản phẩm”.

Nếu kết thúc chương này mà không thuật lại vắn tắt một cuộc tranh luận quan trọng đã diễn ra trong nội bộ của chúng tôi thì quả là thiếu sót. Thông qua việc xét duyệt các công ty thành công vượt trội, chúng tôi tin rằng khách hàng là thượng đế, với tư cách là người đưa ra và thử nghiệm các ý tưởng mới. Mặt khác, nhiều đồng nghiệp của chúng tôi lại cho rằng các công ty nên quan tâm đến công nghệ và các đối thủ cạnh tranh, ngoài ra Robert Hayes và William Abernathy, trong một bài báo được nhiều người trích dẫn đăng tải trên tạp chí *Harvard Business Review* đã công kích các công ty Mỹ là đã quá “định hướng về thị trường” và đối nghịch với “định

hướng về công nghệ”. Hai tác giả trên lập luận rằng mục tiêu ngắn hạn đã khiến chúng ta trở thành tù nhân của các cuộc thăm dò mới nhất về thị hiếu của khách hàng.

Chúng tôi không đồng ý với nhận định đó. Trước hết, chúng tôi không tin vào bất cứ câu trả lời đơn giản nào và cũng không cố sức đưa ra câu trả lời của mình. Cả ba yếu tố – người sử dụng, đối thủ cạnh tranh, công nghệ – đều vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, vấn đề đối thủ cạnh tranh dễ giải quyết hơn hai vấn đề còn lại. Các công ty thành công vượt trội thực hiện phân tích về đối thủ cạnh tranh nhiều hơn và tốt hơn các công ty khác. Chỉ có điều, công việc phân tích đó không phải được thực hiện bởi các nhà quản lý xa rời thực tế ở tháp ngà, đọc hoặc viết ra những báo cáo trừu tượng. Mà đó có thể là người đại diện dịch vụ của HP, nhân viên marketing của IBM, nhân viên chào hàng hay trưởng nhóm kinh doanh của 3M, hội viên của McDonald’s hoặc khách hàng của Bloomingdale’s – với số lượng lên tới hàng trăm hay hàng ngàn, họ là những người bảo vệ công ty khỏi các đối thủ cạnh tranh một cách tuyệt vời và nồng nhiệt. Trên thực tế, họ làm những nghề khác nhau với bộ cảm biến luôn luôn nhạy bén.

Điểm gây tranh cãi nhiều nhất mà các nhà phê bình của chúng tôi đưa ra có liên quan tới vấn đề công nghệ; chẳng hạn: “Người sử dụng phàn nàn với bạn nhiều lần về một vấn đề nào đó nhưng tuyệt nhiên không gợi ý để có được một phát minh thật sự”. Điều này có thể đúng trong trường hợp này (chẳng hạn, các sản phẩm hóa chất có khối lượng lớn), nhưng chưa chắc đã đúng trong trường hợp khác. Các công ty hàng đầu trong ngành kinh doanh thiết bị điều khiển hiện đại, như Allen-Bradley, đã nhờ khách hàng thường xuyên thử nghiệm sản phẩm người máy (rô-bốt) chứ không phải các phòng thí nghiệm của công ty. IBM đã cải tiến sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng (chẳng hạn như Citibank). Vào cuối thập niên

1960, công ty NCR đã bỏ lỡ thị trường điện tử, chỉ vì không biết tận dụng các khách hàng thường xuyên của mình – giống như Sears, J. C. Penney và các công ty khác – và chỉ thật sự phục hồi sau khi từ bỏ được thói quen bướng bỉnh này của mình.

Như vậy có thể thấy rằng, các "công ty biết lắng nghe" giành được vị thế dẫn đầu đã đặc biệt quan tâm các khách hàng thường xuyên. Đây mới thật sự là mấu chốt của vấn đề, chúng khác xa lập luận của Hayes và Abernathy. Khách hàng luôn đi trước trào lưu (Ở đây là người nghĩ ra phát minh chứ không phải người tiêu dùng bình thường). Thậm chí ngay cả trong phần lớn các lĩnh vực tiêu dùng, họ cũng vượt trước nhiều năm so với người tiêu dùng hiện đại. Còn trong các lĩnh vực công nghệ cao, có lẽ họ vượt trước tới cả mười năm (GM là một điển hình cổ điển về "người sử dụng thường xuyên" đi trước đám đông mười năm trong việc thử nghiệm khả năng thiết kế bằng máy vi tính (CAD), điều này đã giúp ích rất nhiều cho công ty sản xuất ô tô trong việc đánh bại Ford và Chrysler trong lĩnh vực thiết kế ô tô trên thế giới). Tương tự, có thể thấy là các nhà phát minh nhỏ đã vượt xa các công ty lớn trong việc ứng dụng công nghệ mới. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi thấy vô số tổ hợp như thế đang hoạt động vào bất cứ thời điểm nhất định nào. Và điều đó chứng minh rằng các công ty gặt hái thành công là những công ty có lực lượng bán hàng, marketing, sản xuất, kỹ thuật và phát triển sản phẩm gần gũi với các khách hàng thường xuyên của họ, tiếp xúc đều đặn, quan sát đầy đủ và nhanh chóng đi theo các tổ hợp "người sử dụng – người phát minh" này.

Lắng nghe hay thăm dò phân khúc khách hàng này khác xa với việc thăm dò ý kiến hay triệu tập các cuộc hội thảo để thảo luận về thị hiếu khách hàng ngày hôm qua. Nó cũng khác xa với việc thuần túy vận hành công nghệ dựa trên cơ sở các phòng thí nghiệm của Hayes và Abernathy. Dĩ nhiên, việc đầu tư vào công tác nghiên cứu

và phát triển cơ bản cũng râ ́t quan trọng. Song ngày nay, vai trò chính của nó là để nuôi dưỡng các ý tưởng mà những nhà doanh nghiệp có tinh thâ ̀n thực dụng bên trong công ty – như là các “nhà vô địch sản phẩm”, các nhân viên marketing chuyên giải quyê ́t vâ ́n đê ̀, các khách hàng thường xuyên, và các nhân viên tiê ́p thị hướng vào khách hàng có thể ”chiê ́m dụng”, thử nghiệm và ứng dụng.

7. Tính tự quản và tinh thần doanh nhân

Ý tưởng mới sẽ tìm thấy một nhà vô địch sản phẩm hoặc là bị lãng quên… Một ý tưởng mới sẽ không cung cấp được năng lượng cần thiết để đối phó với tình trạng lãnh đạm và chống đối do những thay đổi lớn về mặt kỹ thuật gây nên… Các nhà vô địch sản phẩm tạo ra những phát minh mới cho thấy lòng kiên trì và dũng cảm với phẩm chất anh hùng.

— Edward Schon, MIT

Điều đáng buồn nhất trong vòng đời của một công ty lớn là việc dần mất đi các nhân tố đã từng biến nó trở nên vượt trội: các phát minh. Nếu các công ty lớn không duy trì sự đổi mới, nhịp độ phát triển của chúng chắc chắn sẽ đi xuống. Theo tạp chí Inc, một nghiên cứu của Tổ chức Khoa học Quốc gia phát hiện ra rằng: “Các công ty nhỏ có số phát minh tính trên số tiền nghiên cứu và phát triển nhiều gấp bốn lần so với các công ty có quy mô vừa và 24 lần so với các công ty lớn”. Khi nghiên cứu về chủ đề tương tự, nhà kinh tế học Burton Klein khám phá ra rằng các công ty lớn hiếm khi, nếu không nói là chẳng bao giờ, đề xướng các bước tiến quan trọng trong ngành công nghiệp mà họ tham gia. Veronica Stolte – Heiskanen vừa hoàn thành cuộc khảo sát quan trọng về 50 phòng thí nghiệm nghiên cứu thuộc hai khu vực nhà nước và tư nhân, phát hiện của bà cũng gần tương tự: “Mối quan hệ giữa các nguồn tài nguyên vật chất khách quan (tài chính và nhân sự) so với hiệu quả nghiên cứu thường ở mức thấp nhất và đôi khi là số âm.”

Tuy nhiên, chúng ta có những công ty thành công vượt trội. Đó là những công ty lớn. Họ luôn đạt được những kỷ lục đáng coi trọng về

tăng trưởng, đổi mới và sáng chế, và cả thịnh vượng. Rõ ràng là, dù vấp phải vô vàn khó khăn, họ vẫn hành động như vậy. Có lẽ yếu tố quan trọng nhất tạo nên những kỷ lục ấn tượng đó là khả năng đóng vai công ty lớn nhưng lại hành động trên quy mô nhỏ. Bên cạnh đó, họ khuyến khích tinh thần doanh nhân trong các nhân viên của mình và phát triển khả năng tự quản từ cấp cơ sở tới cấp quản lý: công ty Dana với các "nhà quản lý cửa hiệu", 3M với các nhóm nghiên cứu cơ hội kinh doanh, TI với hơn 90 Trung tâm Sản phẩm – Khách hàng. Tại Emerson và J&J, chúng ta nhận thấy rằng có "rất nhiều" phân bộ, với một quy mô điển hình thoạt nhìn tưởng như ở dưới mức tối ưu. Nhiều công ty cảm thấy hãnh diện với những "nhà xưởng tồi tàn" của họ, là nơi những nhóm gồm 8-10 nhân viên sục sôi nhiệt tình thường cho ra đời những sản phẩm vượt xa các nhóm phát triển sản phẩm có đến hàng trăm nhân viên khác.

Trên thực tế, rõ ràng là tất cả các công ty này đang thực hiện bù trừ có chủ ý. Họ tạo ra tình trạng phi tập trung và tính tự quản triệt để, kèm theo sự trùng lặp, lộn xộn xung quanh những vấn đề gay go, thiếu sự phối hợp, tinh thần cạnh tranh nội bộ, và những điều kiện hỗn loạn, chỉ để phục vụ cho mục đích nuôi dưỡng tinh thần doanh nhân. Họ từ bỏ tiêu chuẩn đánh giá tình trạng lộn xộn để duy trì tính liên tục trong phát minh.

Song, càng đi sâu vào khảo sát, chúng tôi càng thấy họ kỳ lạ theo một nghĩa nào đó. Các nhân viên thường nhắc đến các cụm từ như "các phát súng vào thành quả" (IBM), "giết chết các chương trình ít nhất một lần" (3M), các chương trình của "Các bạn hữu và Những người đóng góp cá nhân" (IBM và TI), "các nhà quản lý trạm" (United Airlines), "hỗ trợ cho thất bại" (3M, J&J, Emerson), "tình nguyện tham gia các dự án quan trọng", "phân nhánh thành nhiều phân bộ mới", "tìm kiếm những người biết lắng nghe", "buôn rượu lậu" (GE), "khoan thêm nhiều giếng nữa" (Amoco),

“tấn công đồng thời trên nhiều mặt trận” (Bristol – Myers), “khuyến khích những người hay châm chọc và những người không chịu theo khuôn phép” (IBM). Trước đây chúng tôi không hoàn toàn tin rằng sử dụng phép ẩn dụ quân sự là không thích hợp để mô tả sinh hoạt quản lý trong các công ty thành công vượt trội, nhưng sau khi phân tích các sơ đồ phát minh thành công, nhất định chúng tôi sẽ tin vào điều đó.

Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng chắc chắn phải có một điều gì đó khác, chỉ mình phương thức phi tập trung hóa triệt để hay sử dụng những lời thúc giục theo lời kể của đồng nghiệp về phương thức tiếp cận điển hình để đổi mới thì chưa đủ. Và hóa ra nghi vấn của chúng tôi là có cơ sở.

NHÀ VÔ ĐỊCH

Tất cả những hoạt động cũng như tình trạng hỗn loạn rõ ràng mà chúng ta quan sát thấy đều liên quan tới “các nhà vô địch sản phẩm” xông xáo, tới việc bảo đảm cho nhà phát minh tiềm năng hay nhà vô địch sản phẩm phát triển, trưởng thành, bùng nổ. Bởi vì, như Tait Elder – trưởng phòng kinh doanh của công ty 3M – thẳng thắn chia sẻ: “Chúng tôi mong đợi các nhà vô địch của mình tư duy phi lý”.

Howard Head là một nhà vô địch sản phẩm xuất sắc. James Brian Quinn nhận xét về Head và đôi ván trượt tuyết mang tính cách mạng của anh: “Howard bị ý tưởng của mình ám ảnh, là một người cuồng tín về vấn đề mà anh ta quan tâm”. Để thật sự hiểu các nhà vô địch sản phẩm là gì, chúng ta hãy cùng nhau nhớ lại câu chuyện về sự ra đời của đôi ván trượt tuyết bằng kim loại của Head được đăng tải trên tờ *Sports Illustrated*:

"Năm 1946, Head đến Stowe, bang Vermont với dự định thử trượt tuyết lần đầu. Anh nhớ lại: "Tôi lấy làm nhục nhã và chán ghét vì mình trượt tuyết quá tồi. Dĩ nhiên, ban đầu tôi đổ thừa cho thiết bị, mấy tấm ván trượt bằng gỗ hồ đào dài ngắn được chế tạo rất vụng. Trên đường về nhà, tôi trót huênh hoang với một sĩ quan lục quân ngồi bên cạnh rằng tôi sẽ chế tạo một dụng cụ trượt tuyết tốt hơn, làm bằng các vật liệu chế tạo phi cơ chứ không phải làm bằng gỗ".

Khi trở lại Martin, câu đố bí ẩn bắt đầu xuất hiện trên bản vẽ của Head và gợi hứng cho anh ta lục tìm một ít nhôm trong đống phế liệu của nhà máy. Trong những giờ rảnh rỗi, anh ta dựng một xưởng máy ở tầng hai của chuồng ngựa đã được cải tạo, nằm trên một lối đi gần căn hộ của Head ở tầng hầm. Ý tưởng của anh là chế tạo một bộ dụng cụ trượt tuyết như một "miếng bánh mỳ kẹp bằng kim loại" bao gồm hai lớp nhôm có bọc gỗ viền ngoài với lớp giữa đổ đầy nhựa tổ ong.

Để kết hợp các vật liệu lại cần phải có áp suất và hơi nóng, Head đã sáng tạo ra một quy trình mà có lẽ sẽ làm cho Rube Goldberg hãnh diện. Muốn đạt áp suất 15 pound/inch vuông, anh đặt khuôn làm dụng cụ trượt tuyết vào trong một túi cao su lớn, rồi hút không khí ra thông qua một ống gắn với một máy nén tủ lạnh cũ được móc ngược lên để tạo lực hút. Để có hơi nóng, anh hàn chặt một bồn sắt giống hình cái quan tài, đổ dầu máy thải ra từ ô tô đầy bồn, và sử dụng hai chiếc lò dã ngoại của hãng Sears, Roebruck, nấu mẻ dầu đó thành một thứ "hỗn hợp" nặng mùi có nhiệt độ 350°C. Sau đó, anh bỏ chiếc túi cao su có chứa khuôn đúc dụng cụ trượt tuyết bên trong vào bồn dầu đang sôi sục và ngồi xuống chờ đợi giống như Julia Child chờ món bánh xốp khoai tây của nàng chín vàng.

Sáu tuần sau, trong cái không gian nhỏ hẹp đầy mùi hôi và khói như thế, Head đã chế tạo thành công sáu cặp dụng cụ trượt tuyết đầu tiên của mình và vội vàng chạy đến Stowe để nhờ các tay chuyên nghiệp thử nghiệm chúng. Để đo lường tiêu chuẩn dụng cụ, một huấn luyện viên cắm một đầu của tấm trượt vào sâu bên trong tuyết rồi uốn cong. Dụng cụ gãy. Cuối cùng toàn bộ sáu cặp ván đều như thế cả. "Mỗi lần một chiếc bị gãy, tôi nghe như có gì trong người tôi vỡ tan cùng với nó", Head phát biểu.

Thay vì treo túi cao su lên và bỏ cuộc, Head lại bỏ việc ở Martin sau ngày đầu năm mới 1948, mang theo 6.000 đô-la thắng bài xì mà anh đã cất dấu dưới giường, và làm việc thật nghiêm chỉnh. Mỗi tuần anh phải gửi một bộ dụng cụ trượt tuyết mới đã cải tiến cho Neil Robinson, một huấn luyện viên trượt tuyết ở Bromley, bang Vermont, để thử nghiệm, và mỗi tuần Robinson lại gửi trả chúng, trong tình trạng bị gãy. "Nếu lúc đó mà tôi biết được rằng phải làm thử 40 lần trước khi bộ dụng cụ trượt tuyết ổn, thì chắc là tôi đã bỏ cuộc rồi", Head thuật lại, "Song may thay, tôi cứ quanh quẩn bởi ý nghĩ rằng kế hoạch sắp tới nhất định sẽ thành công".

Head vật lộn với nỗi ám ảnh đầy đau khổ của anh suốt ba mùa đông. Đã có nhiều lần điều chỉnh: để các gờ thép có độ bám cần thiết, lớp lõi được thay thế bằng ván ép để tăng thêm sức bền, một lớp nhựa được phủ lên bề mặt của ván trượt để chúng lướt đi êm hơn và không bị tuyết bám. Vào một ngày đẹp trời năm 1950, Head đứng ở lòng chảo hẻm núi của Tuckerman, bang New Hampshire và nhìn huấn luyện viên trượt tuyết Taylor lướt qua mép của bức tường ngăn, lượn vòng vèo trên đường trượt xuống và lướt nhanh thành một đường cong dài, duyên dáng, chậm dần lại để dừng hẳn trước mặt nhà phát minh đang tươi cười rạng rỡ.

"Chúng thật tuyệt vời" Taylor khen ngợi. Vào lúc đó, Head nói: "Thẳm sâu trong lòng, tôi biết là mình sẽ thành công".

Mới đây, công ty TI tiến hành một cuộc điều tra khá thú vị, đó là đánh giá lại gần 50 sản phẩm mới được tung ra thị trường trong thời gian vừa qua cả thất bại lẫn thành công, và tìm thấy một nhân tố ghi dấu trên mỗi thất bại: “Đối với tất cả các trường hợp thất bại, chúng tôi khám phá ra rằng nguyên nhân là do không có được một nhà vô địch sản phẩm tự nguyện. Có ai đó thuyết phục người khác đảm nhận nhiệm vụ”. Nhà điều hành thuật lại cho chúng tôi điều này bổ sung thêm: “Vào những ngày này, khi xem xét đến một sản phẩm và quyết định xem liệu có nên kiên quyết thực hiện nó hay không, chúng tôi đã có được một bộ tiêu chuẩn mới. Tiêu chuẩn hàng đầu là phải có một nhà vô địch sản phẩm sôi sục nhiệt tình tự nguyện. Tiềm năng thị trường và tính kinh tế của dự án xếp ở vị trí thứ hai và ba.”

Trong một nỗ lực song hành, mới đây chúng tôi đã kết thúc công trình phân tích về thành quả trong 20 năm qua của khá nhiều công ty, chủ yếu là của Mỹ và Nhật. Một phần nghiên cứu chuyên sâu về 24 sáng kiến kinh doanh chủ đạo, ví dụ như những thất bại trong việc thâm nhập vào thị trường máy vi tính của công ty GE cũng như những thành công của công ty này trong lĩnh vực chất dẻo kỹ thuật và động cơ máy bay. Ở cả hai trường hợp, một lần nữa vai trò của nhà vô địch sản phẩm lại được nhấn mạnh. 15 trong số 24 trường hợp đạt được thành công, trong đó có đến 14 trường hợp liên quan rõ ràng tới một nhà vô địch sản phẩm, trong khi ở chín trường hợp thất bại, chỉ có ba trường hợp là do nhà vô địch sản phẩm dẫn dắt. Sáu trường hợp còn lại hoặc là không có nhà vô địch sản phẩm, hoặc là nhà vô địch đã sớm tách ra và dự án do đó bị gạt qua một bên. Ngoài ra, chúng tôi khá ngạc nhiên khi thấy sự tương đồng trong các số liệu của Mỹ và Nhật Bản. Trước đó, chúng tôi đã nhận định rằng trong một môi trường công khai mang tính chất tập thể như của Nhật Bản, chắc hẳn sẽ có ít nhà vô địch sản phẩm. Thế nhưng 6/6 (100%) công ty thành công của Nhật có sự đóng góp của một nhà

vô địch sản phẩm và chỉ ba trong bốn trường hợp thất bại là do không có nhà vô địch sản phẩm nào.

Chúng tôi thừa nhận rằng Head đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng hình tượng nhà phát minh điển hình, làm việc tại một nhà để xe bẩn thỉu. Còn các nhân viên tại công ty Hitachi và GE thì sao? Họ cũng thế, thậm chí tình trạng tương tự cũng xảy ra cả ở IBM. James Brian Quinn, khi nhìn lại lịch sử một phần tư thế kỷ của IBM, đã nhận định rằng: “Các nhà vô địch sản phẩm toàn tâm gắn bó với công ty sẽ được khuyến khích phát triển những sản phẩm quan trọng. Chủ tịch Hội đồng Quản trị Vincent Learson đã tạo ra phong cách này ở IBM trong giai đoạn công ty có nhiều phát minh sáng chế nhất. Ông khuyến khích các nhóm nhân viên khác nhau nêu ra một số thiết kế mà họ dự định đề xuất, để đạt được những thành tích vượt trội hơn so với các đề xuất hiệu quả khác. Trong thực tế, thật khó tìm thấy bất cứ một sáng kiến thành công quan trọng nào của IBM mà lại trực tiếp bắt nguồn từ lập kế hoạch sản phẩm chính thức chứ không phải từ các nhà vô địch sản phẩm này.”

Một cựu nhân viên IBM, công tác trong khoảng thời gian Watson.Jr còn lãnh đạo công ty, cũng có nhận định tương tự: “Mẫu máy vi tính số liệu 650 – là một sản phẩm quan trọng vào thời gian đầu của IBM – trường hợp điển hình về khả năng phát minh của các nhà vô địch sản phẩm. Các phòng thí nghiệm tại trụ sở ở Poughkeepsie hoạt động chậm chạp. Một nhóm nhân viên ở Endicott – trụ sở sản xuất và kỹ thuật – đã âm thầm tiến hành một dự án đơn giản. Armonk – trụ sở chính biết được sự việc. Mẫu 650 là một sản phẩm vô cùng hoàn hảo – đơn giản hơn, rẻ hơn so với sản phẩm của phòng thí nghiệm.” Buổi thảo luận với một nhà quản lý của IBM ở San Jose, đã cung cấp cho chúng tôi một số bằng chứng để xác minh thêm:

"Các dự án song hành đóng vai trò quan trọng rõ ràng đó là điều tất yếu. Khi nhìn lại 12 sản phẩm đã được tung ra thị trường trong thời gian gần đây, tôi nhận thấy rằng quá nửa các trường hợp thất bại nằm trong dự án phát triển lớn mà chúng tôi "đặt cược" thông qua hệ thống tổ chức. Trong tất cả các trường hợp, có hai hoặc ba (đôi lúc là năm) dự án nhỏ do những nhóm từ bốn đến sáu người đảm trách, có một trường hợp cá biệt – nhóm gồm có hai người, đã nghiên cứu một công nghệ song hành hoặc những nỗ lực song hành để phát triển sản phẩm. Các nhóm hoạt động bằng cách tận dụng thời gian và vật liệu của công ty. Song đó lại là một điều được IBM ưa chuộng từ lâu và nhắm mắt làm ngơ. Nó đã đem lại hiệu quả. Nếu xem xét các dự án mà ban đầu chúng tôi không đặt cược, có ba dự án sau đó đã phát triển hoàn thành vượt mức mong đợi. Thật đáng kinh ngạc trước những điều lớn lao mà một nhóm nhỏ bé gồm vài con người đầy nhiệt huyết đã làm nên, khi thật sự được khuyến khích. Dĩ nhiên, họ có một lợi thế. Do bị hạn chế về tài nguyên nên trước hết họ bắt buộc phải thiết kế ra một sản phẩm đơn giản và tiết kiệm nguyên liệu hơn".

Câu chuyện của GE cũng giống như vậy. Chỉ cần quan sát thật kỹ lưỡng là có thể khám phá ra rất nhiều điều thú vị. Chẳng hạn, một trong những thành công về thương mại lớn nhất gần đây của GE, ngoài việc thâu tóm thêm các công ty mới, là nhựa kỹ thuật (doanh số tăng từ 0 đô-la vào năm 1970 lên tới 1 tỷ đô-la năm 1980). Ý tưởng về nhựa kỹ thuật xuất phát từ một hoạt động không chính thức ngoài hệ thống. Một nhà bình luận của tờ *Dun's Review* nhận xét:

"Giống như phần lớn các công ty, GE nhận thấy rằng một số ý tưởng của các nhà nghiên cứu thậm chí không đủ sức hấp dẫn để được phòng thí nghiệm Schenetady (phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển trung tâm) tài trợ. Do đó, công ty đã xoay sở để

dành chỗ cho bất cứ nhà nghiên cứu nào có tham vọng tham gia vào một dự án bí mật, công tác này được tài trợ lén lút bằng các quỹ được phân bổ cho dự án khác. Công ty GE được mọi người biết đến với cái tên 'rượu lậu', những nghiên cứu không chính thức được cho phép như thế đôi khi mang lại lợi tức cổ phần khổng lồ. Vào thập niên 1950, một nhà nghiên cứu tên Daniel W. Fox, lúc đó đang nghiên cứu về một vật liệu cách điện mới cho hệ thống dây điện, bước vào phòng làm việc của Beuche (người đứng đầu bộ phận công nghệ) với một khối lớn chất nhựa màu nâu ở đầu một que thủy tinh. Fox đặt nó xuống, lấy búa đập, và chiếc búa bị gẫy. Ông cố sức cắt vật liệu đó bằng dao, nhưng cũng không thể được. Khối nhựa đó được đem giới thiệu với bộ phận phát triển hóa chất mới, và người ta tinh luyện nó thành một thứ gọi là nhựa 'lexan pha đá các-bon', hợp chất đã góp phần giúp cho công việc kinh doanh của GE đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh nhất".

Song câu chuyện hoàn toàn không chỉ đơn giản như vậy. Nếu chỉ một mình Fox, nhà vô địch sản phẩm công nghệ, không thôi thì chưa đủ. Cần phải có thêm nhiều nhà vô địch sản phẩm nữa để xuyên thủng bộ máy quan liêu và đưa nó vào thị trường thành công. Jack Welch (hiện đang là Chủ tịch Hội đồng Quản trị công ty) là một nhà vô địch sản phẩm kinh điển. Anh không ngừng "buôn rượu lậu", tìm kiếm những lĩnh vực thích hợp, nơi Jack có thể thử nghiệm các sản phẩm với khách hàng, Jack thoát ra khỏi hệ thống cứng nhắc để tuyển mộ các kỹ sư hóa chất trẻ tuổi có thể phát triển chất lexan. Bên cạnh đó, Welch còn được bảo vệ bởi một nhóm nhỏ "những nhà vô địch sản phẩm ở cấp điều hành" có quyền lực mạnh mẽ và tinh thần thay đổi hỗ trợ hết mình.

Nhưng nếu như ai cũng công nhận rằng các nhà vô địch sản phẩm đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát minh, vậy thì tại sao các công ty lại không thuê mướn bên ngoài hay phát triển nhiều

hơn những con người như thế? Một phần của câu trả lời là, tác phong làm việc của nhà vô địch sản phẩm mâu thuẫn với cách thức quản lý của phần đông các doanh nghiệp. Chúng tôi xin trích dẫn lời phát biểu của James Brian Quinn một lần nữa:

"Đa số các công ty không chịu khoan dung cho những con người cuồng tín trong sáng tạo, vốn là sức mạnh chủ đạo đằng sau phần lớn các phát minh quan trọng. Vì bị tách ra khỏi dòng chảy chính của công việc kinh doanh, những phát minh ít có cơ hội thành công trong những thời gian đầu của quá trình phát triển sản phẩm. Ngoài ra, tính cách của các nhà vô địch sản phẩm còn khó chịu, nóng nảy, tự cao tự đại và có lẽ hơi phi lý một chút, nếu xét về góc độ tổ chức. Hậu quả là anh ta không được thuê mướn. Nếu đã được thuê mướn rồi, anh ta cũng không được đề bạt hay khen thưởng và thường bị coi là "một kẻ không nghiêm túc", "thích gây rắc rối".

Bên cạnh đó, có một sự nhầm lẫn giữa tính sáng tạo với sự đổi mới. Giáo sư Theodore Levitt, Đại học Harvard, đã trình bày quan điểm của minh về vấn đề đó như sau:

"Khó khăn mà phần lớn doanh nghiệp phải đối mặt hiện nay đó là nhu cầu sáng tạo ngày càng mạnh mẽ, tuy nhiên, những người chủ trương điều đó lại thường không phân biệt được sự khác nhau giữa tính sáng tạo với sự đổi mới. Tính sáng tạo có nghĩa là nghĩ đến những điều mới lạ. Còn đổi mới là thực hiện những điều mới lạ. Một ý tưởng mới có tính khả thi cao có thể bị bỏ rơi không sử dụng đến trong nhiều năm tại một công ty, không phải vì giá trị của nó không được người ta nhìn nhận, mà vì chẳng có ai dám đứng ra gánh trách nhiệm biến nó từ lời nói thành hành động. Các ý tưởng trở nên vô dụng nếu không được sử dụng đến. Bằng chứng cho giá trị của các ý tưởng nằm trong việc thực hiện chúng. Cho

đến tận lúc được thực hiện, các ý tưởng vẫn chỉ nằm trong bóng tối.

Nếu trò chuyện cùng các đồng nghiệp, bạn sẽ khám phá ra rằng trong ngành kinh doanh Mỹ chẳng hề thiếu tính sáng tạo hay những con người sáng tạo. Nếu có thì đó là thiếu những con người sẵn sàng thực hiện công việc đổi mới. Thông thường, người ta tin rằng tính sáng tạo sẽ tự động dẫn tới sự đổi mới. Song không phải như vậy. Các nhà phát minh có xu hướng chuyển trách nhiệm tiếp theo cho những cá nhân khác. Những con người sáng tạo chính là nút nghẽn trong tổ chức. Họ không hề nghiêm túc nỗ lực để giúp cho các ý tưởng của bản thân được lắng nghe và thử nghiệm.

Bạn có thể tập trung mười nhân viên không có kinh nghiệm vào trong một căn phòng và tiến hành thảo luận, việc huy động trí tuệ tập thể sẽ phát sinh nhiều ý tưởng mới mẻ và đầy thú vị, điều này cho thấy các ý tưởng có tầm quan trọng như thế nào. Những con người có ý tưởng sáng tạo thường mang tới các kiến nghị và bản tóm tắt những thứ này vừa đủ ngắn để gây chú ý, thích thú cũng nuôi dưỡng niềm đam mê – song lại quá ngắn để đưa ra những sự gợi ý có trách nhiệm trong việc thực thi ý tưởng đó. Những con người kiệt xuất nắm bắt được bí quyết kỹ thuật, có nghị lực, lòng dũng cảm, sự táo bạo cũng như năng lực chịu đựng dẻo dai để thực hiện các ý tưởng. Do đó, doanh nghiệp chính là nơi "thực thi các ý tưởng", phát huy tính sáng tạo nhưng lại không có định hướng biến chúng thành hành động. Theo một nghĩa nào đó, đây là sự vô trách nhiệm".

Một nhà quản lý cấp cao trong một công ty sản xuất hàng tiêu dùng gặt hái nhiều thành công đã nhấn mạnh đến luận điểm của Levitt bằng một ví dụ rất điển hình.

"Các sản phẩm thành công luôn được dẫn dắt bởi một nhà quản lý thương hiệu dám mạo hiểm vượt qua mọi quy tắc. Người nhiệt

tình cộng tác với bộ phận nghiên cứu để phát triển ý tưởng riêng (không giô´ng như phâ`n lớn nhà quản lý thâ´t bại chỉ cộng tác một cách hình thức với các nhà nghiên cứu). Anh thường dành nhiê`u thời gian và sự quan tâm cho bộ phận nghiên cứu và phát triển. Vượt ra khỏi khuôn khổ của những điê`u lệ chính thức, nhà quản lý trực tiê´p tham gia vào sản xuâ´t thí điểm theo một cách thức trực tiê´p. Nói chung, tinh thâ`n hăng say và nô`ng nhiệt giúp nhà quản lý thử nghiệm được nhiê`u ý tưởng mới mẻ hơn, học hỏi nhanh hơn, nhận được nhiê`u thời gian và sự quan tâm từ các bộ phận chức năng khác. Rô´t cuộc, anh ta đã thành công. Chẳng có điê`u thâ`n kỳ nào ở đây cả. Tôi có thể nhóm họp năm chuyên gia ở bộ phận nghiên cứu và phát triển vào bâ´t cứ thời điểm rảnh rỗi nào và cuô´i buổi họp chă´c chă´n tôi sẽ có từ 75 đê´n 100 ý tưởng hợp lý cho sản phẩm mới. Vâ´n đê` là chúng ta câ`n phải tiê´p tục thử nghiệm và tiê´n lên phía trước. Chẳng có gì gọi là thiên tài trong công việc này cả, bạn chỉ có mỗi một việc là quan tâm thực hiện nó".

Nhà vô địch sản phẩm không phải là một kẻ mơ mộng tận trời xanh, hay một tay trí thức kiệt xuâ´t mà có thể là một kẻ ăn că´p ý tưởng. Song, trên hê´t, anh ta là người thực tiễn sẵn sàng chộp lâ´y ý tưởng của người khác khi câ`n thiê´t và kiên trì thúc đẩy cho đê´n khi thành công.

CÁC HỆ THỐNG HỖ TRỢ CHO NHÀ VÔ ĐỊCH

Trong chương 5, chúng tôi đã có lâ`n kể cho các bạn nghe câu chuyện vê` Sam Neaman. Ông là một nhà vô địch sản phẩm thật sự của công ty McCrory, nhưng không phải là người duy nhâ´t. Thê´ còn những đô`ng nghiệp ở Indianapolis đã giúp Neaman xây dựng phòng trưng bày đâ`u tiên? Trong trường hợp của công ty GE, khi nghiên cứu vê` lĩnh vực nhựa đã phát hiện ra nhiê`u nhà vô địch sản phẩm: nhà phát minh, doanh nhân trong công ty, và các nhà vô địch sản

phẩm ở cấp điều hành đã bảo vệ mọi người thoát khỏi bộ máy quan liêu.

Tác giả cuốn Research Management mới đây đã kết luận: “Những màn trình diễn đơn độc rất hiếm khi có kết quả như mong đợi. Chính vì lẽ đó, các doanh nhân thường cần đến một người bảo trợ”. Tất cả các kế hoạch mô tả hệ thống hình thành nên nhà vô địch sản phẩm đều bao gồm một số nhà vô địch sản phẩm và người bảo hộ. Khi khảo sát các tổ chức, chúng tôi khám phá ra rằng: một số người tham dự có nhu cầu thúc đẩy quá trình đổi mới tiến lên phía trước.

Các quan sát giúp chúng tôi rút ra kết luận: có ba nhân vật đóng vai trò chủ yếu, đó là: nhà vô địch sản phẩm, nhà điều hành từng là nhà vô địch sản phẩm, và “bố già” đỡ đầu (chúng tôi cố ý bỏ qua vai trò của nhà đổi mới kỹ thuật, hay nhà phát minh, vì chúng tôi không xem ý tưởng là biến số chính trong quá trình đổi mới. Chúng tôi tin rằng điều kiện hạn chế đối với sự đổi mới chủ yếu là do thiếu vắng một nhà vô địch sản phẩm, một nhà điều hành từng là nhà vô địch sản phẩm, hoặc một “bố già” đỡ đầu.

Nhà vô địch sản phẩm là con người cuồng nhiệt hay cuồng tín hơn bất cứ một nhân viên nào khác. Anh ta không phải là mẫu người hành chính điển hình nhưng lại có khả năng làm một kẻ độc hành, tự cao tự đại, tính khí đồng bóng. Song anh ta tin vào sản phẩm đặc biệt mà mình đang mang trong đầu.

Nhà điều hành thành công thường là một cựu vô địch về sản phẩm, biết mình phải làm gì để che chở bảo vệ cho một ý tưởng mới mẻ có tiềm năng áp dụng trong thực tiễn khỏi bị rơi vào nanh vuốt tổ chức đang muốn phủ định nó.

"Bố già" đỡ đầu điển hình là một nhà lãnh đạo đứng tuổi, luôn bảo vệ các nhà vô địch sản phẩm. Những "bố già" ở các công ty như 3M, HO, IBM, Digital, TI, McDonald's và GE vô cùng quan trọng đối với quá trình biến các phát minh thành sản phẩm thực tiễn. Chúng ta có thể kể tên những "bố già" nổi tiếng trong lịch sử kinh doanh như Lewis Hehr và Raymond Herzog cùng một vài người khác (3M), Edison và Welch (GE), Hewlett (HP), Olsen (Digital), Wang (Wang) và Learson (IBM), đóng vai trò cốt yếu trong việc nuôi dưỡng và làm sống dậy toàn bộ hệ thống bảo vệ nhà vô địch sản phẩm. Một kỹ sư hay một nhân viên marketing trẻ sẽ không dễ dàng chấp nhận đương đầu với thử thách chỉ vì có một "cảm giác tốt đẹp" nào đó trong lòng. Họ chỉ chấp nhận các nguy cơ một khi biết rằng cơ quan đã từng ủng hộ những việc làm tương tự như vậy, và coi đó như một đường lối dẫn đến thành công. Và họ sẽ thực hiện điều đó đến cùng cho dù biết chắc sẽ gặp thất bại, thậm chí thất bại nhiều lần.

Đánh cược bằng số lượng: Chẳng có gì ngạc nhiên khi thấy rất nhiều nhà vô địch sản phẩm gặp thất bại trong phần lớn trường hợp. Do đó, nếu chúng ta nhận thức rằng các nhà vô địch sản phẩm và các hệ thống hỗ trợ họ là chiếc chìa khóa quan trọng bậc nhất trong việc duy trì sự thành công về đổi mới trong các công ty thành công vượt trội, thì làm cách nào để kết hợp sự thất bại lặp đi lặp lại với sự thành công toàn diện? Chỉ có một cách duy nhất, đó là: đánh cược bằng số lượng.

Bây giờ giả sử có một sáng kiến mới được đưa ra và khả năng thành công của nó chỉ khoảng 10%. Nếu có mười sáng kiến như thế, đạt xác suất một sáng kiến thành công là 65%.

Nếu con số sáng kiến được nâng lên 25, thì xác suất để có ít nhất một sáng kiến thành công sẽ lên tới 90% (xác suất có hai sáng kiến thành công là gần 75%). Qua đó chúng ta có thể kết

luận là: dù xác suất thành công có nhỏ đến đâu đi chăng nữa, nếu bạn thử thực hiện nhiều ý tưởng thì tỷ lệ để thành công sẽ rất cao. Theo James Brian Quinn: “Ban Giám đốc phải có được một số lượng nhất định các dự án với một thời gian hoàn thiện đủ dài để đạt được tỷ lệ thành công đặc trưng 1/20. Ban đầu, các nhà quản lý có tinh thần doanh nhân cần tiến hành các dự án với nguy cơ thấp để xây dựng được niềm tin về năng lực quản lý từ phía nhân viên”.

Cách duy nhất để bảo đảm có thêm nhiều nhà vô địch sản phẩm là gia tăng số lượng các trường hợp “có triển vọng trở thành nhà vô địch sản phẩm”. Nếu làm được như vậy, Digital, HP, 3M, TI, IBM, Bloomingdale’s, McDonald’s, GE, Wang, J&J và các công ty khác chỉ cần có thêm nhiều nhà vô địch sản phẩm tiềm năng hơn các đối thủ cạnh tranh. Và quả thật, để phục vụ cho những mục đích thực tiễn, công ty Digital xem mỗi một khách hàng là một địa điểm thử nghiệm sản phẩm mới.

Phân tích mới đây về Bristol-Myers đã cung cấp cho chúng ta một ví dụ sinh động về việc thành công nhờ số lượng. Với tư cách Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Richard Gelb đã đạt được một kỷ lục tuyệt vời. Tạp chí *Forbes* tuyên bố rằng Gelb luôn quyết tâm giành lấy vị trí á quân. Còn Richard Gelb lại nói:“ Nếu có hai sản phẩm giữ vị trí á quân, thì chúng tôi sẽ giành được thành quả tốt hơn. Kẻ đi sau luôn kiếm được nhiều hơn”. Và tờ *Forbes* nhận xét: ”Gelb quan tâm vừa phải tới các sản phẩm, để đề phòng nếu có sản phẩm nào đó không hiệu quả trong một thời gian, ông có thể nhanh chóng cắt giảm thiệt hại”. Các số liệu của công ty Bristol-Myers minh chứng cho giá trị chiến lược của Gelb. Trên thị trường, trong 33 sản phẩm y tế và chăm sóc sắc đẹp được xem là thành công về mặt thương mại 5 năm vừa qua (doanh thu hàng năm của mỗi cửa hàng đạt trên 5 triệu đô-la), công ty Bristol-Myers có tám sản phẩm. Công ty đứng ở vị trí thứ hai có ba sản phẩm. Gelb bình luận: “Chế

tạo những quả bom tấn khổng lồ thì rất tuyệt, song trong ngành kinh doanh thuốc hợp pháp có rất nhiều cách để thành công. Chúng tôi không bỏ tất cả trứng của mình vào một giỏ chứa loại thuốc thần dược nào đó cho tương lai. Giả sử doanh thu của công ty đạt 1 tỷ đô-la, tôi sẽ rất vui mừng nếu doanh số đó đến từ 10 cơ sở kinh doanh, có doanh thu mỗi cơ sở đạt 100 triệu đô-la thay vì chỉ có hai cơ sở, mỗi cơ sở đạt 500 triệu. Tạp chí *Forbes* tóm tắt điều đó như sau: "Nhờ thế Bristol-Myers sản xuất ra nhiều sản phẩm, và giờ đây hái ra tiền. Bristol-Myers rõ ràng là sẽ không đầu tư 250 triệu đô-la vào nghiên cứu, rồi chờ đợi và cầu nguyện một ngày nào đó sẽ có một người nào đó tìm ra một đơn thuốc chữa bệnh ung thư".

Trò đánh cược bằng số lượng thể hiện rõ nhất trong ngành kinh doanh dầu mỏ. Chẳng hạn, dưới sự điều hành của Chủ tịch Hội đồng Quản trị John Swearingen, Amoco đã đạt kỷ lục trong lĩnh vực khai thác dầu nội địa, đứng đầu toàn ngành – thậm chí còn vượt qua các công ty như Exxon, Arco hay Shell. Nguyên nhân chủ yếu là nhờ số lượng. Một nhà bình luận của tạp chí *Fortune* phân tích như sau: "Công ty Standard nghĩ rằng khoan càng nhiều giếng dầu càng tốt." Việc sẵn sàng khoan thăm dò bằng bất cứ phương tiện gì sẵn có đã khiến Amoco khác xa với các công ty khác. Chẳng hạn như Exxon, họ hiếm khi tiến hành khoan một giếng dầu nếu như không sở hữu được toàn bộ dự án kinh doanh. George Galloway (đứng đầu bộ phận sản xuất của công ty Amoco), trong một cuộc thuyết trình gần đây tại Houston (bang Texas), đã rất ngạc nhiên khi biết rằng công ty Mobil đang hoạt động trong một khu vực nhỏ bé có diện tích khoảng 500.000 mẫu Anh, nhỏ hơn hai mươi lần khu vực mà công ty Amoco đang thuê. Galloway cho biết thêm: "Công ty Mobil chắc hẳn rất tin tưởng vào việc xác định tỉ mỉ và chính xác các điểm khoan thăm dò của họ. Tôi không nghĩ rằng công ty chúng tôi có được sự nhạy bén đó".

Câu chuyện về số lượng có lẽ không đáng đề cập nếu như nó không hướng vào quan niệm chỉ thử nghiệm những sản phẩm nổi bật trong nhiều ngành kinh doanh, kể cả ngành dầu mỏ. Quan niệm trên xuất phát từ việc đặt niềm tin nhầm chỗ vào việc lập kế hoạch, hiểu lầm về quá trình đổi mới sáng chế mang tính hỗn độn, nhận thức sai về quy mô lớn và thiếu năng lực để biết thấu đáo công việc quản lý các sự hỗn độn có tổ chức và vô số mục tiêu cơ bản.

Hỗ trợ các nhà vô địch sản phẩm: Các nhà vô địch sản phẩm luôn đi tiên phong khai phá, và là mục tiêu chỉ trích của công ty. Do đó, các công ty đạt thành tích cao nhất từ những nhà vô địch sản phẩm thường có nhiều mạng lưới hỗ trợ đa dạng. Nếu không có các hệ thống hỗ trợ, sẽ không có các nhà vô địch sản phẩm. Không có các nhà vô địch sản phẩm, thì không có sự đổi mới.

Điều gây ấn tượng mạnh nhất với chúng tôi về các công ty thành công vượt trội là sự hoàn bị của hệ thống hỗ trợ dành cho nhà vô địch sản phẩm. Trên thực tế, các công ty thành công vượt trội được cơ cấu để tạo nên nhiều nhà vô địch sản phẩm. Đặc biệt, hệ thống của họ được thiết kế sao cho luôn có những “kẽ hở” để các nhà vô địch sản phẩm có thể thực hiện ý tưởng.

Điều đó thường thể hiện ở “các nhà xưởng tồi tàn”. Chẳng hạn, tại một công ty trị giá 5 tỷ đô-la mà chúng tôi đang điều tra, ba trong số năm sản phẩm mới tung ra thị trường được phát triển từ một nhà xưởng cũ kỹ, tồi tàn. Trong mỗi trường hợp, nhóm sáng tạo gồm 6 đến 10 người, đặt trụ sở tại tầng hai một sàn nhà bẩn thỉu cách trụ sở công ty sáu dặm. Thiên tài kỹ thuật trong nhóm là một nhân viên mà bằng cấp cao nhất chỉ tương đương với trình độ phổ thông, anh ta lấy được tấm bằng đó khi đóng quân ở Nam Triều Tiên (mặc dù công ty có hàng nghìn kỹ sư và tiến sỹ trong bảng

lương). Một thành viên khác trong nhóm đã từng bị bắt vì "chôm chỉa" một số vật liệu cần thiết để tiến hành thí nghiệm.

Sản phẩm đầu tiên của nhóm, hiện nay có doanh thu 300 triệu đô-la mỗi năm, được hoàn thiện (chế tạo theo nguyên mẫu) trong vòng 28 ngày. Năm vừa qua, công ty đã cho ra đời một sản phẩm quan trọng gây chấn động lớn. Một thành viên của "nhà xưởng tồi tàn" đó đăng ký và được phép mang hai mẫu sản phẩm về nhà và cất giữ trong tầng hầm. Anh ta dùng một mẫu làm vật đối chứng. Còn mẫu kia được anh sửa chữa qua loa (thực tế là chỉnh sửa lại toàn bộ khiếm khuyết) trong vòng ba tuần, chỉ bằng niken và các vật liệu rẻ tiền. Sản phẩm cuối cùng đã thật sự được cải tiến, đạt hiệu suất cao gấp ba lần so với mẫu thiết kế ban đầu. Vị tổng giám đốc công ty đã đến thăm quan căn hầm của anh và ngay lập tức chấp thuận các thay đổi về thiết kế. Thành công nổi bật nhất là nhóm thiết kế được cạnh tranh công khai với nhóm kỹ sư gần 700 người của công ty.

"Nhà xưởng tồi tàn" còn được biết đến nhờ tính thực dụng của các sản phẩm do các nhà vô địch sản phẩm thiết kế. Một chi tiết trong cỗ máy quan trọng mới được chế tạo bị lỗi khiến nhiệt độ trong máy tăng cao quá mức. Toàn bộ kỹ sư trong công ty phải vật lộn với vấn đề trong suốt nhiều tháng qua. Cuối cùng, họ quyết định lắp đặt một chiếc máy điều hòa không khí nặng một tấn bên trên cỗ máy. Một thành viên trong nhóm "nhà xưởng tồi tàn" tình cờ có mặt ở đó. Anh ta nghiên cứu vấn đề, sau đó chạy ra cửa hiệu ở góc phố mua một chiếc quạt dùng trong nhà với giá 8,95 đô-la. Sáng kiến này nhanh chóng đáp ứng mọi yêu cầu, vì nó làm hạ nhiệt độ xuống đủ để giải quyết vấn đề.

Những nơi có các "nhà xưởng tồi tàn" thường chủ động cơ cấu theo hướng hỗ trợ hoặc khuyến khích các nhà vô địch sản phẩm. Ở các công ty vượt trội, chúng tôi nghe nói khá nhiều về một thứ mà

vê` sau đã được ông bạn đô`ng nghiệp David Anderson gọi là: “vị trí tự quản có giới hạn”. Đó là vị trí công việc có các phẩm châ´t chủ yê´u của doanh nhân, nhà vô địch sản phẩm, song trong thực tê´ lại hoàn toàn bị kiểm sóat, và nó tô`n tại trong một khung cảnh rộng lớn hơn những gì người ta có thể tưởng tượng.

Khái niệm này lâ`n đâ`u tiên xuâ´t hiện khi chúng tôi thực hiện phân tích vê` hãng hàng không United Airlines, trong giai đoạn công ty đang phát triển mạnh mẽ dưới sự lãnh đạo của Ed Carlson. Carlson nói đê´n “tinh thâ`n doanh nhân được mô phỏng”. Khoảng 1.900 viên “giám đô´c trạm” tại công ty United được trao một sô´ quyê`n kiểm soát đô´i với vận mệnh của họ. Lâ`n đâ`u tiên, họ được tính điểm hay xê´p câ´p bậc không phải dựa trên tổng thành tích mà dựa trên những biê´n sô´ mà họ chi phô´i. Carlson phát biểu: “Chúng tôi đã cô´ gă´ng để tạo ra những thử thách thực tê´ cho mỗi nhà quản lý trạm hàng không, sao cho cứ nửa năm anh ta có thể nói: “Tôi đã tạo ra một khoản lợi nhuận”.

Sau đó, chúng tôi lại gặp hiện tượng này tại công ty Dana, nơi mà Chủ tịch Hội đô`ng Quản trị Rene McPherson đã tạo ra khái niệm “giám đô´c nhà máy”, như đã nhă´c đê´n trước đây. Trên thực tê´, điê`u đó có nghĩa là giao cho gâ`n 90 nhà quản lý nhà máy nhiê`u quyê`n hạn hơn. Chẳng hạn như quyê`n thuê mướn nhân viên và cho nghỉ việc, quyê`n có hệ thô´ng kiểm tra tài chính của riêng nhà máy, quyê`n thực hiện tâ´t cả mọi công tác giao dịch. Theo quan điểm của McPherson, những con người này đứng trên tuyê´n đâ`u, vê` lâu vê` dài, chă´c chă´n là họ sẽ đưa ra các quyê´t định tô´t hơn bâ´t cứ nhân viên nào tại trụ sở.

Tại sao các công ty như Procter & Gamble, và Frito-Lay, sử dụng cái tên “giám đô´c thương hiệu” để đặt cho khái niệm đó. Trong thực tê´, giám đô´c ngành hàng chẳng qua chỉ là một doanh nhân “liê`u mạng”. Mặt khác, toàn bộ quá trình phân quyê`n của

P&G đê`u là nhă`m làm cho anh ta tin tưởng ră`ng mình chính là một anh hùng.

Những huyê`n thoại và các câu chuyện kể của các công ty đã không ít lâ`n tán dương hình ảnh vị giám đô´c thương hiệu dũng cảm đã dám thách đô´ câ´p trên và đặt vị thê´ thương hiệu của mình đô´i nghịch lại mọi lợi thê´ chênh lệch và trong sự cạnh tranh với tâ´t cả các giám đô´c thương hiệu khác.

Tại công ty Schlumberger, trong lĩnh vực thiê´t bị dâ`u mỏ, các "doanh nhân được mô phỏng" là 2.000 kỹ sư mỏ dâ`u trẻ tuổi được gửi đê´n một sô´ vị trí độc lập – các giê´ng dâ`u, những con người được D. Euan Baird – giám đô´c hoạt động khoan dò (đo tô´c độ khoan) – nhận định như sau: "Đô´i với chúng tôi, nhân viên của Schulumberger là những người đi ra các giê´ng khoan với một chút lo lă´ng, sẵn sàng cung câ´p những câu trả lời hoàn hảo cho khách hàng, và lái xe rời khỏi đó với ý nghĩ anh ta là King Kong". Tỷ suâ´t tiêu hao có thể cao song họ là nhân viên của Schlumberger, và đang làm việc ở những nơi quan trọng nhâ´t – trên các dàn khoan. Xét theo một sô´ tiêu chuẩn đánh giá, trách nhiệm của họ hoàn toàn có giới hạn. Tuy nhiên, mỗi cá nhân đê`u được huâ´n luyện để tin ră`ng họ đang thật sự được giao phó quyê`n hành.

Tại công ty IBM, Digital, và Raychem, vị trí tự quản có giới hạn đã giúp cho các nhân viên marketing hoạt động với tư cách người giải quyê´t vâ´n đê`. Khái niệm này được Tom Waston sử dụng tại công ty IBM vào khoảng những năm 1920. Hiện nay, công ty Digital cũng sử dụng khái niệm này và gọi quá trình gâ`n gũi với khách hàng là "marketing thân thiện". Công ty 3M được mọi người biê´t đê´n như là một "công ty của nhân viên marketing". Ý tưởng này khởi đâ`u khi những nhân viên marketing của công ty lẩn tránh các đại lý mua hàng và tiê´p xúc trực tiê´p với nhóm nhà điê`u hành phân xưởng. Phương pháp này hiện nay vẫn được lực lượng bán hàng của 3M áp

dụng. Công ty Raychem thực tế đã thuê mướn tất cả những nhân viên của mình từ Trường Kinh doanh Harvard. Họ bắt đầu với vị trí nhân viên và hoạt động với tư cách những nhà giải quyết vấn đề tinh tế.

Theo quan điểm của chúng tôi, phương pháp duy nhất giúp cho vị trí trên hoạt động có hiệu quả là phân quyền quản lý tại các nhà máy để nhân viên tin tưởng rằng, họ là những nhà vô địch sản phẩm tương lai, song đồng thời vẫn phải duy trì sự kiểm soát ở những nơi cần thiết. Phần lớn các công ty không thể gạt bỏ lối tư duy tầm thường như “Quyền hành phải tương xứng với trách nhiệm”. Rất nhiều kế hoạch quản lý thương hiệu hay sản phẩm được các công ty đưa ra, song khó mà biết được có bao nhiêu công ty trong số đó đã cố gắng sao chép lại cách làm của hãng P&G. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là họ ít chịu tốn thời giờ để tạo ra những huyền thoại, mô hình về vai trò nhằm chuyển giao trách nhiệm (như cam kết gắn bó, sa thải) cho các giám đốc thương hiệu. Thế nhưng, nếu chỉ chuyển gánh nặng cho các giám đốc thương hiệu và không thiết lập hệ thống hỗ trợ chính quy chặt chẽ như P&G thì sẽ gặp thất bại. Trường hợp của P&G mang tính điển hình. Một mặt, giám đốc thương hiệu được dạy rằng nếu hành động giống như một nhà vô địch sản phẩm trên thị trường, thì anh ta có thể trở thành tổng giám đốc công ty một ngày nào đó. Mặt khác, với những nguyên tắc do cơ cấu quản lý theo hàng dọc tạo nên, và một số hệ thống hoạt động truyền thống, thì quyền tự quản của anh ta trên thực tế lại bị hạn chế nhiều. Xét cho cùng, nó cũng giống như trò tung hứng.

Các phân bộ hoạt động “*dưới mức tối ưu*”: Một công ty trị giá 6 tỷ đô-la mà chúng tôi tiếp xúc vài năm trước đây, đã tổ chức các nhóm kỹ thuật thành những “trung tâm chuyên môn hóa” – vật lý, hóa học, v.v… Các trung tâm này đã trở thành những nhân tố tổ chức hàng đầu. Các dự án và các sản phẩm được xếp thứ hai. Hệ quả thực tiễn

của tình trạng mất cân đối nói trên là thời gian của một cá nhân bị xé lẻ vô lý. Bất cứ người nào cũng có thể phải thực hiện khoảng nửa tá dự án gắn với chuyên ngành hạn hẹp của anh ta. Đến lượt các dự án, chúng lại được bắc cầu qua 3-4 phân bộ, hay 2-3 nhóm. Bộ máy tổ chức công ty khi đó thật sự là một thảm họa. Có rất ít sản phẩm được giao đúng hẹn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề chủ yếu ở đây là thiếu cam kết gắn bó do tập trung vào quy tắc kỹ thuật thay vì sản phẩm, dự án và khách hàng. Sau năm năm gián đoạn, khi công ty trở lại với phương thức tổ chức theo dự án (còn mảng kỹ thuật được đẩy xuống hàng thứ hai), thì các hoạt động phát triển được hồi phục đáng kể chỉ trong một thời gian rất ngắn.

Nếu đem so sánh trường hợp trên với công ty HP. Công ty trị giá 3,5 tỷ đô-la này có 50 phân bộ nhỏ (bình quân 70 triệu đô-la/phân bộ). Mỗi phân bộ được giới hạn khoảng 1.200 nhân viên. Mỗi người trong nhóm chúng tôi mới đây có đi thăm một vài phân bộ và được biết số nhân viên đã lên đến 2.000. Giải pháp tự nhiên ở đây là: tổ chức mỗi phân bộ lại thành ba đơn vị, mỗi đơn vị, như thường lệ, đều có đầy đủ năng lực phát triển sản phẩm. Giống như cách làm của công ty 3M, các phân bộ không phát triển thành những phân bộ lớn hơn, mà "chia nhỏ" thành những phân bộ mới. Một nhà bình luận phát biểu: "Khi thực hiện nhiệm vụ cơ bản của mình, mỗi phân bộ của công ty HP hoạt động giống như một doanh nghiệp độc lập. Với cách làm như thế, phân bộ đó sẽ phải chịu trách nhiệm về kế toán, các hoạt động nhân sự cũng như bảo đảm chất lượng, và hỗ trợ cho sản phẩm trong lĩnh vực của mình."

Tương tự tại công ty 3M, mỗi phân bộ đều có nhóm phát triển sản phẩm riêng. Tuy nhiên, nó còn đi xa hơn thế nữa. Một nhà quản lý nhận định: "Chúng tôi dự định tập trung vào phần mềm của máy vi tính. Song mỗi một đơn vị của 3M lại vượt ra khỏi chức năng riêng. Không làm thế thì họ không an tâm. Thẳng thắn mà nói, tôi cũng

có quan điểm giống như họ. Tôi cũng không thấy an tâm. Tôi lo lắng về việc thời gian sản xuất bị cắt ngắn, về tình trạng thiếu tự động hóa kèm theo. Song tôi muốn được sản phẩm mới, kể cả là những sản phẩm trùng lặp. Một bộ phận lớn những gì chúng tôi đang làm nhất định phải được thực hiện trong một phân bộ khác".

Bức thông điệp từ những công ty vượt trội mà chúng tôi tìm hiểu đều trước sau như một. Các nhóm nghiên cứu cơ hội kinh doanh chỉ gồm vài nhân viên hoạt động độc lập ở 3M (có hàng trăm nhóm), các bộ phận quy mô nhỏ ở J&J (có hơn 150 phân bộ như thế trong một công ty trị giá 5 tỷ đô-la); hơn 90 trung tâm sản phẩm khách hàng tại công ty TI (PCC); các nhóm được lãnh đạo bởi các nhà vô địch sản phẩm tại IBM; các nhóm "buôn rượu lậu" ở công ty GE; các nhóm nhỏ không ngừng chuyển dịch tại công ty Digital; các cửa hiệu mới mở tại Bloomingdale's. Tựu chung lại, đó là ý nghĩa của việc phân đoạn thành các đơn vị nhỏ. Quy mô nhỏ là tuyệt vời.

Cạnh tranh nội bộ: Về cơ bản, có hai cách để sắp xếp các sự việc trong tổ chức. Cách thứ nhất là dựa trên các quy tắc hoặc dựa vào thuật toán, đây là cách thức khá phổ biến mà các nhà duy lý yêu cầu ta thực hiện. Bản chất của hệ thống quan liêu dẫn tới tác phong ứng xử chi phối bởi các luật lệ, quy tắc. Vì thế, chúng tôi mới khám phá ra rằng việc duyệt một sản phẩm mới cần tới cơ cấu tổ chức gồm 223 ủy ban. Rốt cuộc, "thị trường" được đưa vào bên trong tổ chức. Những thị trường nội bộ và sự cạnh tranh nội bộ trở thành nhân tố thúc đẩy tổ chức tiến lên. Các thị trường tồn tại đối với những người muốn được bổ nhiệm vào đội dự án, tại 3M, Fluor, TI hoặc Bechtel. Tình trạng cạnh tranh dự án trực tiếp diễn ra tại IBM với phương châm "tuyên dương thành tích", việc "buôn rượu lậu" chẳng những không bị xem nhẹ mà còn được hỗ trợ không chính thức tại GE và IBM. Các thương hiệu cạnh tranh nhau trong công ty Procter & Gamble. Hiện tượng cố tình tạo nên sự trùng lặp và

dẫm chân nhau giữa các phân bộ và các mặt hàng tại P&G, Digital, HP, 3M, J&J và Wang.

Một phát hiện quan trọng từ các công ty thành công vượt trội là mức độ phớt lờ các thiết chế chọn lựa có tính thuần lý, chính thức. Chẳng hạn, ở công ty 3M, các phân bộ và thậm chí cả các nhóm cũng cạnh tranh với nhau một cách có chủ ý. Trong bất cứ nhóm nào, các quy chế hoạt động của các phân bộ đều trùng lặp. “Chúng tôi hài lòng có được sản phẩm thứ hai trên thị trường xuất phát từ một phân bộ khác của chúng tôi”. Các nhà quản lý được đặc biệt khen thưởng vì dám đảm nhận các hoạt động phát triển sản phẩm mới bắt nguồn từ bên ngoài phân bộ hay từ nhóm riêng của họ.

Ý tưởng trên không phải là mới. Tại GM, Alfred Sloan đã tạo ra một khối kết hợp bằng cách xếp các nhà máy sản xuất ô tô có quy mô nhỏ vào trong cơ cấu tổ chức được chia thành các phân bộ của GM. Ông đã cố thiết kế trùng lặp: Pontiac và Buick, Pontiac và Chevrolet. Trải qua nhiều năm, GM đã tách rời khỏi các nguyên tắc của Sloan và trở nên đơn giản hơn. Một trong các nhiệm vụ cần được ưu tiên của Roger Smith khi làm Chủ tịch Hội đồng Quản trị công ty là phải thiết lập lại tinh thần cạnh tranh cũ; và ông dự trù dành ‘toàn quyền cho các bộ phận để tự khắc họa hình ảnh bản thân”.

Thậm chí, sự cạnh tranh còn kịch liệt hơn giữa các nhà quản lý ở cấp dưới phân bộ. Tại công ty Bloomingdale’s, các phó tổng giám đốc bán hàng, khách hàng và những người phụ trách về sân khấu thời trang lao vào cuộc tranh giành dai dẳng để chiếm lấy khoảng diện tích mặt sàn hiếm hoi. Công ty sẽ liên tục cơ cấu lại tổ chức mỗi khi xuất hiện người chiến thắng và kẻ chiến bại.

Ví dụ hàng đầu về cạnh tranh nội bộ là công tác quản lý thương hiệu tại P&G. Năm 1931, công ty đã chính thức thông qua chính

sách cạnh tranh giữa các giám đô´c thương hiệu, bă`ng việc khích lệ chủ trương “tự do phát triển đô´i với các thương hiệu”. Ngay tại thời điểm đó, ban lãnh đạo công ty đã nhận định ră`ng cạnh tranh nội bộ là “con đường duy nhâ´t để giữ cho công ty khỏi rơi vào tình trạng quá tải và cô`ng kê`nh”. Ngày nay các giám đô´c thương hiệu không được cung câ´p thông tin (ngoài những gì được phổ biê´n cho công chúng) vê` những gì đang diễn ra trong các thương hiệu khác của công ty. Họ được khuyê´n khích cạnh tranh với nhau. Thậm chí còn có một cụm từ đặc biệt được sử dụng để mô tả tình trạng cạnh tranh gay gă´t đó: “Vị thê´ đô´i trọng”, “Xung đột sáng tạo”, “Sự cọ xát các ý tưởng”. Có vẻ như công ty P&G đang vi phạm các quy luật thuâ`n lý. Một người trong nhóm nghiên cứu của chúng tôi đưa ra nhận xét với một cựu lãnh đạo P&G ră`ng các giám đô´c thương hiệu gâ`n như chỉ thích “ăn thịt” sản phẩm của một giám đô´c thương hiệu khác hơn là giành phâ`n thă´ng trong cuộc cạnh tranh. Ông này tán thành và bổ sung: “Tôi nhớ trước đây khi còn phụ trách phân bộ quản lý kiểm tra châ´t lượng, lúc đó kem đánh răng Crest được Hội Nha Sĩ Mỹ câ´p giâ´y chứng nhận châ´t lượng cao. Một tuâ`n lễ sau, tôi tình cờ gặp giám đô´c một thương hiệu kem đánh răng khác của công ty chúng tôi. Ông ta nửa đùa nửa thật hỏi: “Vậy ông không thể bỏ vài con rệp vào trong cái thứ kem đó sao?”

Phâ`n lớn các sản phẩm mới của P&G có thể được ra đời do khát vọng mãnh liệt của những giám đô´c thương hiệu muô´n trở thành người chiê´n thă´ng. Các giám đô´c thương hiệu nổi bật nhâ´t trong mỗi năm được nâng lên một câ´p khác và cuộc cạnh tranh ngày càng trở nên quyê´t liệt.

IBM được thừa nhận là bậc thâ`y trong việc nuôi dưỡng tinh thâ`n cạnh tranh giữa các ý tưởng vê` sản phẩm tương lai. Công ty không những chính thức khuyê´n khích việc “buôn rượu lậu” mà còn có nhiê`u cách tiê´p cận đô´i với cùng một vâ´n đê`. Đê´n một thời

điểm nào đó, công ty tiê´n hành tuyên dương thành tích của các nhóm cạnh tranh – so sánh các tính năng thật sự giữa phâ`n cứng và phâ`n mê`m đang hoạt động (chứ không kiểu “cạnh tranh” điển hình trên giâ´y tờ).

Quan điểm cạnh tranh của công ty HP là: “Hãy bán sản phẩm đó cho lực lượng bán hàng”. Lực lượng bán hàng không có nghĩa vụ phải châ´p nhận một sản phẩm nào đó do một phân bộ phát triển, trừ phi họ muô´n. Có thể kể ra nhiê`u trường hợp như vậy. Chẳng hạn, một phân bộ tiêu tô´n hàng triệu đô-la của quỹ phát triển sản phẩm, nhưng bị lực lượng bán hàng từ chô´i sản phẩm!”. Công ty TI cũng có cách làm tương tự. Lưc lượng bán hàng của TI cũng có định hướng marketing và TI áp đặt sức ép cạnh tranh bă`ng cách buộc các nhân viên marketing và những kỹ sư sản phẩm tiê´p xúc trực tiê´p với khách hàng. Các nhân viên này chỉ sử dụng duy nhâ´t một chiê´c ô tô và hòm đô` chào hàng để thực hiện cuộc trình diễn marketing đâ`u tiên vê` nguyên mẫu mới được sản xuâ´t. Đây quả là một cuộc thử lửa.

Một biê´n thể khác của phương thức này: công ty Digital quyê´t tâm để cho các nhà quản lý phân đoạn thị trường và các nhân viên marketing đưa những sản phẩm trùng lặp vào danh sách sản phẩm. Digital sô´ng bă`ng phương châm hướng tới người tiêu dùng. Do đó, họ chỉ tập trung tìm cách cải biê´n các sản phẩm mới sao cho thích hợp với nhu câ`u của người sử dụng. Công ty không đòi hỏi sự phân tán các sản phẩm. Một nhà phân tích của tạp chí Fortune nhận định: “Chiê´n lược tăng trưởng mang phong cách riêng của Digital đặt ra một sô´ hình phạt. Một điểm câ`n nhă´c tới là phâ`n lớn trong sô´ 10.000 mặt hàng trên bảng giá của công ty trùng lặp nhau. Trong một sô´ trường hợp, Digital có thể sử dụng đê´n hai hệ thô´ng để đạt cùng một kê´t quả”. Như vậy, giô´ng với hãng P&G, công ty Digital chịu trả giá cho sự trùng lặp – vô´n có thể đo lường được, và

giả định (với sự thành công đều đặn đến ngạc nhiên) rằng sẽ thu được lợi nhuận lớn.

Cạnh tranh nội bộ là một giải pháp thay thế cho cách hành xử cứng nhắc, theo các quy tắc và chỉ đạo. Nó khiến chi phí tăng cao do tồn tại sự trùng lặp – về sản phẩm phân bộ dự án phát triển và hàng triệu đô-la bị mất đi khi lực lượng bán hàng không chấp nhận một sản phẩm kỳ cục. Tuy vậy, cạnh tranh nội bộ vẫn mang lại lợi ích về nhiều mặt – mặc dù khó có thể đo lường – chẳng hạn như tạo ra những cam kết gắn bó, phát minh, sáng chế, cũng như sự tập trung chú ý vào doanh thu.

Giao tiếp hiệu quả: Một nhà quản lý cấp cao của HP phát biểu: “Chúng tôi thật sự không nắm rõ, hay nói chính xác chúng tôi không biết quá trình đổi mới diễn ra như thế nào. Song có một điều chúng tôi biết rõ: những việc giao tiếp dễ dàng, sẽ loại bỏ các rào cản để nhân viên có thể trao đổi với nhau – một điều vô cùng cần thiết. Dù chúng tôi làm gì, tuân theo cơ cấu tổ chức thử nghiệm các hệ thống nào làm nền tảng – chúng tôi sẽ không làm bất cứ điều gì để ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp đó”.

Trong các công ty thành công vượt trội, có năm yếu tố tập trung vào quá trình đổi mới:

1. Các hệ thống thông tin phi chính thức.

Tại 3M, có không ít các cuộc họp, dù rằng chỉ một vài trong số đó là được lên kế hoạch. Phần lớn các cuộc họp này mang tính ngẫu nhiên do những người từ những phân bộ khác nhau tập hợp để bàn bạc về một số vấn đề.

Tại McDonald’s, ban quản trị cấp cao hoạt động theo kiểu phi chính thức, tạo nên nhịp điệu xuyên khắp tổ chức. Tại công ty Digital, tổng giám đốc Ken Olsen thường xuyên gặp gỡ với một ban

kỹ thuật bao gô`m khoảng 20 kỹ sư từ mọi câ´p. Olsen lên chương trình thảo luận và định kỳ giải thể rô`i lại tái lập ủy ban để duy trì luô`ng ý tưởng mới mẻ. Ông quan niệm vai trò của mình là một châ´t xúc tác hoặc một "luật sư biện hộ cho quỷ" (Devil's advocate). Nhà nghiên cứu Ed Schon, khi tóm tă´t công trình nghiên cứu vê` quá trình hỗ trợ nhà vô địch sản phẩm trong các công ty, đã nhận định vê` tâ`m quan trọng của loại hình tác động qua lại này như sau: "Các ý tưởng đem lại thành công chủ yê´u xuâ´t phát từ hoạt động tổ chức phi chính thức hơn là chính thức". Một hệ thô´ng hỗ trợ nhà vô địch sản phẩm giữa lòng một tổ chức, trên thực tê´ mang ý nghĩa của một môi trường văn hóa phi chính thức.

2. *Cường độ giao tiê´p phi thường*.

Exxon và Citibank là hai tổ chức được mọi người biê´t đê´n với chủ trương giao tiê´p không hạn chê´ trong những ngành mà đặc trưng là không có tính châ´t giao tiê´p. Chúng tôi đã có dịp quan sát các nhà quản lý câ´p cao của Exxon và Citibank khi đang làm việc. Sự khác biệt giữa thái độ ứng xử của họ và các đô´i thủ cạnh tranh không có gì đáng để kinh ngạc. Ngay khi họ trình bày xong vâ´n đê`, thì tiê´ng la hét bă´t đâ`u nổi lên. Vâ´n đê` vẫn chưa ngã ngũ, các luô`ng ý tưởng được trao đổi một cách tự do, mọi người đê`u bị cuô´n vào. Thậm chí họ không ngâ`n ngại ngă´t lời Chủ tịch Hội đô`ng Quản trị, Tổng Giám đô´c, hay bâ´t cứ một thành viên nào trong Hội đô`ng Quản trị.

Và điê`u này hoàn toàn tương phản với thái độ ứng xử của phâ`n lớn các công ty mà chúng tôi đã tiê´p xúc! Các nhà quản lý câ´p cao, đôi khi đã làm việc với nhau 20 năm hoặc lâu hơn thê´, sẽ không đê´n dự các cuộc họp trừ khi có lịch họp chính thức. Dường như họ không thể làm gì ngoài nghe trình bày vâ´n đê` rô`i nhã nhặn góp ý vê` nội dung. Thậm chí trong một sô´ trường hợp, các nhà lãnh đạo ở văn phòng nă`m trên cùng một tâ`ng lâ`u chỉ giao tiê´p với nhau

bằng văn bản. Thái độ ứng xử như thế hoàn toàn trái ngược với các buổi họp hàng ngày giữa mười nhà điều hành của công ty Caterpillar, những cuộc họp "không chương trình nghị sự, không biên bản", hay tương phản với các buổi "hội đàm cà phê" hàng ngày với sự góp mặt của 10-15 nhân vật chóp bu của công ty Fluor và Delta và thậm chí tương phản với các cuộc họp không chính thức hàng ngày của nhóm lãnh đạo công ty McDonald's.

Các nhà điều hành công ty Intel gọi quá trình đó là "đưa ra quyết định nhờ các đồng nghiệp", một phong cách quản lý cởi mở, sẵn sàng tranh luận, trong đó các nhân viên theo đuổi các vấn đề một cách thẳng thắn, không úp mở. Lý do chủ yếu khiến nhân viên không cần phải im lặng để náu mình là vì họ có thể nói với nhau mọi lúc. Một phiên họp giờ đây không còn là một sự kiện hiếm hoi, chính thức, và do đó không mang tính bè phái.

3. Sự giao tiếp được hỗ trợ về mặt vật chất.

Một nhà điều hành cấp cao IBM mới đây đã chuyển công tác để đảm nhận một chức vụ nghiên cứu quan trọng trong một công ty công nghệ cao khác. Nhiều tuần lễ sau khi tiếp quản công việc, ông bước vào văn phòng của một nhà điều hành công ty, đóng cửa lại và nói: "Tôi có một vấn đề". Mặt mày nhà điều hành đó trắng bệch ra, vì người bạn mới phê phán các kế hoạch của ông. Cựu nhân viên của IBM nói: "Tôi không hiểu tại sao các ông lại không cho gắn các tấm bảng đen quanh đây. Làm sao các nhân viên bàn luận hay trao đổi ý kiến với nhau mà lại không có bảng đen khắp nơi được?" Đề nghị của ông được chấp nhận ngay. Tom Waston, Jr., đã bắt đầu tiến hành công cuộc đột phá ở IBM bằng việc cho phép sử dụng rộng rãi các tờ giấy to bản đặt trên giá. Điều này đã khuyến khích giao tiếp sôi nổi, phi chính thức, giúp cho quá trình đổi mới được diễn ra liên tục.

Viên tổng giám đốc của một công ty có tên trong bảng danh sách của chúng tôi kể lại những gì ông cho phép làm đã trở thành một hoạt động quan trọng trong thời gian gần đây: “Tôi cho dẹp bỏ loại bàn tròn dành cho bốn người trong phòng ăn của công ty và thay chúng bằng loại bàn ăn kiểu quân đội – những chiếc bàn dài, hình chữ nhật. Đây là điều quan trọng. Ở một chiếc bàn tròn nhỏ, bốn người đã biết rõ nhau sẽ cùng nhau ngồi ăn chung suốt ngày này qua ngày khác. Với những chiếc bàn dài những người khác sẽ đến đó và giao tiếp. Một nhà khoa học nào đó sẽ đàm luận với một nhân viên marketing hoặc một nhà sản xuất từ phân bộ khác nào đó. Đây là trò chơi xác suất. Một chút thay đổi nhỏ bé cũng đủ làm gia tăng xác suất có được sự trao đổi ý tưởng quan trọng.”

Các tòa nhà mới của công ty Intel tại Thung lũng Silicon nhiều đến mức thừa vài phòng họp nhỏ. Ban giám đốc muốn nhân viên ăn trưa, và giải quyết vấn đề ngay tại đó. Mỗi phòng họp được treo đầy bảng đen dùng để thảo luận (có lẽ chúng tôi nên đặt tên cho phát hiện này là “yếu tố bảng đen”).

Thomas Allen thuộc Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã dành nhiều năm nghiên cứu về vấn đề phân bổ vật chất. Từ bối cảnh công tác nghiên cứu và thiết kế kỹ thuật, những kết luận ông đưa ra thật đáng kinh ngạc. Nếu nhân viên làm việc cách xa nhau hơn 10 mét, xác suất để họ giao tiếp với nhau ít nhất 1 lần/tuần chỉ vào khoảng 8-9% (đổi lại là 25% với khoảng cách 5 mét). Các con số ở trang bên minh họa cho các quá trình ngoạn mục này.

Xét theo cấp độ vĩ mô, các công ty thành công vượt trội có một lượng lớn các “*Khu đại học*”. Không phải ngẫu nhiên mà có rất ít các công ty hàng đầu theo tiêu chuẩn đánh giá của chúng tôi xuất phát từ các thành phố lớn, như New York, Chicago hay Los Angeles. Thay vào đó là tổ hợp kiến trúc của hãng Deere ở Moline, trụ sở ở Peoria

của công ty Caterpillar, khu đại học St. Paul của công ty 3M, khung cảnh ở Cincinnati của công ty PG, trung tâm Toledo của công ty Dana, trụ sở công ty Dow ở Midlands bang Michigan, các “tổ ong” của công ty HP ở Palo Alto, tổ hợp trung tâm của công ty TI ở Dallas, hoặc “công viên Kodak” của công ty Kodak ở Rochester. Rõ ràng là, đa sô´ các ngành quan trọng trong các công ty này không tập trung trong khuôn viên đô thị.

4. Các thiê´t kê´ bị cưỡng chê´.

Một chức năng khác của hệ thô´ng giao tiê´p giúp cải thiện tô´c độ đổi mới, đó là những chương trình thể chê´ hóa quá trình đổi mới trong thực tê´. Chương trình “Dành cho nhà vô địch” của công ty IBM là một ví dụ điển hình. Các chương trình “Dành cho nhà vô địch” của IBM thể hiện mong muô´n bô`i dưỡng “những nhà vô địch sản phẩm” của ngài Watson, Sr. Có khoảng chừng 45 người như thê´, họ được nhận định là “những con người mơ mộng, những kẻ dị giáo, những tay hay châm chọc, những kẻ không chịu khép mình vào khuôn phép, và những thiên tài” trong một quảng cáo đăng trên tờ *Newsweek*. Một người phát biểu: “Chúng tôi còn ít hơn sô´ lượng các phó tổng giám đô´c công ty”. Một anh chàng được giao toàn quyê`n trong năm năm. Vai trò của anh ta râ´t đơn giản: làm lay động tổ chức.

Và quả thật họ đã làm như thê´. Một người trong nhóm chúng tôi đã gặp một người bạn trên chuyê´n bay giá rẻ từ San Jose đê´n New York. Ông vừa mới tiêu tô´n vài triệu đô-la để mua các bộ vi xử lý – chủ yê´u là chọn từ catalog của một công ty ở Thung lũng Silicon. “Ở IBM, chúng tôi có đê´n sáu phòng thí nghiệm khác nhau nghiên cứu vê` các bộ vi xử lý. Song chẳng ai thật sự câ´t công tìm hiểu xem người ta đã chê´ tạo được những thứ gì rô`i. Tôi vừa phái vài nhân viên của tôi đi mua một sô´ vi xử lý để chúng tôi có thể thử nghiệm chúng với nhau, và thậm chí chơi với chúng”. Trong thực tê´, thật

đáng kinh ngạc khi thâ´y những gì một con người nhiệt tình, có trách nhiệm cao làm được. Chúng tôi đã đánh giá một sô´ dự án mà ông bạn của chúng tôi đã tham gia (và những người khác cũng tán thành cách đánh giá của chúng tôi). Ông đóng vai trò quan trọng trong râ´t nhiê`u phát minh sáng chê´ chủ chô´t của công ty IBM.

Chúng tôi xin tiê´p tục câu chuyện trên quãng đường giữa San Jose và Armonk, ông có đê´n hàng trăm nhân viên luôn sẵn sàng tuân theo mọi mệnh lệnh mà ông đưa ra. Họ không báo cáo trực tiê´p cho ông, nhưng họ sẵn sàng cộng tác trong mọi dự án khi ông câ`n đê´n họ. Chuyên ngành của ông là vật lý hạt nhân cơ bản. Hoạt động ưa thích của ông là tiêu tô´n thời gian với khách hàng.

IBM vẫn còn là một công ty bảo thủ, mặc dù các nhân viên không còn phải bă´t buộc mặc áo sơ mi tră´ng nữa. Nhưng ông bạn từ IBM này vận một chiê´c áo khoác bă`ng da, uô´ng rượu, và đeo một chiê´c lă´c vàng; ông làm chủ hai nhà máy rượu vang. Thê´ có nghĩa là công ty IBM quý mê´n ông lă´m.

Chương trình “Người đóng góp cá thể” tại công ty TI và “Phân bộ cơ hội kinh doanh mới” tại 3M cũng là những thiê´t kê´ cưỡng chê´ tương tự. Chúng tôi cũng phát hiện ra nhiê`u ví dụ khác nữa. Các công ty Hartis và United Technologies dành vô sô´ phâ`n thưởng cho những người xuâ´t să´c trong việc chuyển giao kỹ thuật giữa các phân bộ. Công ty Bechtel yêu câ`u mỗi nhà quản lý dự án phải dành trọn 20 % quỹ thời gian của mình để thử nghiệm các công nghệ mới. Công ty GE thành lập một “phân xưởng đô` chơi” (tức là một cơ sở trong đó các nhân viên công ty có thể quan sát/thuê các người máy) để khích lệ bước chuyển đổi trở thành “nhà máy của tương lai” của họ. Công ty Datapoint đã thành lập các “trung tâm công nghệ” để hướng tới mục đích tương tự; các trung tâm này là nơi các nhân viên thuộc các chuyên ngành khác nhau tập hợp lại dưới danh nghĩa đổi mới.

Tâ´t cả những ví dụ kể trên đê`u là những cô´ gă´ng trực tiê´p nhă`m thúc đẩy quá trình đổi mới trở thành một phâ`n của tổ chức.

5. Hệ thô´ng giao tiê´p sôi động, phi chính thức tác động như một hệ thô´ng kiểm soát chặt chẽ phi thường, ngay cả khi nó làm nẩy sinh quá trình đổi mới chứ không thúc ép phải có đổi mới. Công ty 3M là một ví dụ nổi bật: “Dĩ nhiên, chúng tôi kiểm soát sự việc râ´t kỹ. Không có nhóm nhân viên nào tiêu quá vài nghìn đô-la mà không bị hàng tá người theo dõi. Dĩ nhiên, đó không phải là để hành hạ họ mà là vì chúng tôi quan tâm sâu să´c đê´n tiê´n trình của công việc đang diễn ra như thê´ nào”. Chúng tôi tin ră`ng những sự “kiểm soát” tương tự xuyên suô´t các công ty thành công vượt trội là những sự kiểm soát thật sự chặt chẽ. Ở lâu trong các công ty này, bạn sẽ thâ´y râ´t nhiê`u người đê´n kiểm tra một cách không chính thức tiê´n trình của công việc. Trong một sô´ công ty khác mà chúng tôi biê´t, sự kiểm soát mang tính châ´t “chặt chẽ và chính thức” hơn, bạn có thể tiêu năm triệu đô-la mà chẳng câ`n phải động tay uô´n cong một mẫu thiê´c đâ`u tiên nào và cũng chẳng có ai quan tâm đê´n điê`u đó, miễn là bạn điê`n vào các mẫu báo cáo chính xác và đúng hạn.

DUNG THỨ SỰ THẤT BẠI

Một yê´u tô´ đặc biệt của môi trường hướng đê´n sự thành công, tích cực, nhiê`u đổi mới sáng chê´, là khả năng dung thứ trước những thâ´t bại. Tổng Giám đô´c công ty J&J, James Burke phát biểu ră`ng một trong các quan điểm của J&J là: “Bạn được quyê`n ước muô´n thâ´t bại”. Ông còn cho biê´t thêm, Tướng Johnson, người sáng lập công ty J&J, đã nói ră`ng: “Nê´u tôi không phạm sai lâ`m, tôi đã không đê` ra các quyê´t định”. Charles Knight thuộc công ty Emerson lập luận: “Bạn câ`n đê´n năng lực thâ´t bại. Bạn không thể đổi mới sáng chê´ trừ phi bạn châ´p nhận sai lâ`m”. Sự

dung thứ cho thất bại là một phần rất đặc biệt trong môi trường văn hóa của các công ty thành công vượt trội và bài học này xuất phát trực tiếp từ cấp lãnh đạo cao nhất. Các nhà vô địch sản phẩm phải thực hiện vô số thử nghiệm và do đó phải chịu đựng không ít thất bại, bằng không thì tổ chức sẽ không học hỏi được gì.

Một quan sát quan trọng về sự thất bại, đó là: nó sẽ ít mang tính chất trừng phạt hơn rất nhiều nếu người ta đều đặn đối thoại với nhau. Những thất bại lớn thường để lại nhiều hậu quả nặng nề, chẳng hạn như một dự án được phép tiến hành trong nhiều năm mà không có sự hướng dẫn nghiêm túc. Các trường hợp như vậy hiếm khi xảy ra trong môi trường thông tin minh bạch. Bạn không thể nào che giấu được các thông tin xấu và bạn cũng không muốn hoặc không cần.

Có rất nhiều dạng hỗ trợ cho các nhà vô địch sản phẩm. Số các thiết chế đặc biệt mà chúng ta không biết lên đến hàng trăm; ví dụ minh họa được trình bày trên đây mới chỉ là kết quả sơ lược được rút từ ngân hàng số liệu của chúng tôi. Không có thiết chế nào là phương thuốc thần hiệu chữa bách bệnh cả. Mỗi một thiết chế chỉ mang tính minh họa. Cốt lõi của bản thân các sự hỗ trợ là sự liên kết và không ngừng thay đổi) – đó là thông điệp mà chúng tôi muốn nhắn gửi.

Đặc biệt, nên nhớ rằng các nhà vô địch sản phẩm không tự động xuất hiện. Các nhà vô địch sản phẩm xuất hiện tùy thuộc vào lịch sử công ty và vô số sự hỗ trợ khuyến khích họ xuất hiện, nuôi dưỡng họ qua nhiều lần thử nghiệm, biểu dương thành công mà họ đạt được, và chăm chút họ qua những lần thất bại tạm thời. Khi đề ra các thiết chế hỗ trợ, con số những nhà vô địch sản phẩm tương lai sẽ là vô cùng lớn, chứ chắc chắn không chỉ giới hạn trong một nhóm nhỏ những cá nhân có óc sáng tạo phi thường.

Bằng chứng vững chắc nhất cho tất cả những chủ điểm mà chúng tôi đã trình bày trong chương này: những nhà vô địch sản phẩm; các hệ thống hỗ trợ nhà vô địch, số lượng các cuộc thử nghiệm, các thiết bị hỗ trợ gắn kết nhau – có thể được tìm thấy ở trụ sở của công ty 3M ở St. Paul, bang Minnesota. Tại đây, bên cạnh kỷ lục đáng thèm muốn về thành quả tài chính, 3M thậm chí còn đạt kỷ lục hơn thế nữa trong việc liên tục tung ra thị trường các sản phẩm mới. Ngoài ra, kỷ lục của 3M không phải là một kỷ lục dễ đạt được. Công ty không phải là kẻ kế thừa một ngành công nghiệp đang tăng trưởng tự nhiên hay một công nghệ kỳ lạ; công ty tham dự vào các ngành kinh doanh tăng trưởng chậm cũng như tăng trưởng nhanh với mức độ bằng nhau.

3M – MỘT TRƯỜNG HỢP QUAN TRỌNG ĐIỂN HÌNH

Nghiên cứu của chúng tôi ban đầu là về những người khổng lồ, những đại công ty, mà có vẻ hiếm khi đổi mới như thể chúng bắt buộc "phải" như thế. 3M xứng đáng là một trong những người khổng lồ đó: đứng thứ 51 trong danh sách 500 công ty lớn nhất theo bình chọn của tạp chí Fortune, với doanh số đạt 6,1 tỷ đô-la năm 1980. Song 3M đã liên tục đổi mới bằng cách tung ra thị trường tất cả 50.000 sản phẩm mỗi năm, hơn 100 sản phẩm mới quan trọng, hơn 40 phân bộ, với nhiều phân bộ mới được thành lập hàng năm. Và công ty đã thành công. Khoản lợi nhuận sau khi trừ 678 triệu đô-la thuế trên hơn 6 tỷ đô-la doanh số, đã đưa công ty lên hàng thứ 5 về thu nhập trên doanh thu trong số những công ty hàng đầu (danh sách 100 công ty do tạp chí *Fortune*), chỉ đứng sau Sohio, Kodak, IBM và American Home Products.

3M tham gia vào rất nhiều ngành kinh doanh. Ngành lớn nhất chiếm khoảng 17% doanh số, bao gồm các sản phẩm băng và sản phẩm liên quan, kể cả băng Scotch. Các ngành kinh doanh khác là các hệ thống đồ thị, các chất mài mỏng, các loại băng dính, các vật liệu xây dựng, hóa chất, các sản phẩm ngành in, điều khiển tin học, các vật liệu ghi âm. Song mặc dù mang tính chất đa dạng, vẫn có một chủ đề chung ngự trị trong 3M. Công ty được thống trị bởi các kỹ sư hóa học, những người đã sử dụng phần lớn kỹ năng của họ vào công nghệ tráng phủ và liên kết. Gắn bó vào chuyên ngành chủ đạo này không có nghĩa là phát triển theo chiều rộng của các dây chuyền sản phẩm. Tờ *Fortune* nhận xét, trong các sản phẩm mới tung ra thị trường trong vòng hai năm qua, có "một chất lỏng thơm mùi đàn hương không bị bay mùi khi người sử dụng đi bơi, một máy đóng kẹp bằng các dây kẹp kim khí giúp các bác sĩ phẫu thuật có thể khép nhanh các vết rạch, một loại phim sử dụng trong ngành in offset không cần dùng đến chất liệu bạc đắt tiền, và một loại thuốc nước làm cho cỏ mọc chậm hơn".

Peter Drucker nhận xét: "Tôi được biết rằng bất cứ thứ gì cũng có thể đạt được thành tựu, khi nó được thực hiện do một con người chỉ nuôi dưỡng một ý tưởng với một nhiệm vụ được giao". Công ty 3M ấp ủ quan niệm rằng sự gắn bó cam kết là điều không thể thiếu được nếu muốn phát triển sản phẩm gặt hái được thành công. Tờ *Fortune* bình luận về một khía cạnh của sự cam kết gắn bó đó: "Tại trụ sở của công ty 3M ở St. Paul, điều khiến các nhân viên cảm thấy thoải mái là họ được cho biết rằng bất cứ ai phát minh ra một sản phẩm mới, hoặc xúc tiến nó khi những người khác đã mất niềm tin, hoặc hình dung ra cách thức sản xuất sản phẩm hàng loạt mang lại hiệu quả kinh tế, thì đều có cơ hội quản lý sản phẩm đó với tư cách là dòng sản phẩm của riêng mình với sự can thiệp tối thiểu từ cấp trên".

Một bộ phận rất quan trọng của hệ thống hỗ trợ được chúng tôi đề cập trước đây là người bảo trợ hay một ông “bố già” theo một hình thức nào đó. Tại công ty 3M, một trong những người bảo trợ là nhà điều hành từng vô địch về sản phẩm. Trong suốt chiều dài lịch sử đổi mới của công ty 3M, bản thân nhà điều hành cũng là một nhà vô địch sản phẩm trước đây, từng là người có thái độ ứng xử “phi lý”, từng bị đả kích, đã cam kết gắn bó với một điều gì đó, và có thể đã từng dành mười năm hay lâu hơn nữa cho một dự án yêu quý của riêng ông. Nhưng giờ đây, với tư cách là nhà điều hành từng vô địch về sản phẩm, sự hiện diện của ông là để bảo vệ cho các nhân viên trẻ tuổi khỏi bị sự can thiệp vào công việc quá sớm của các nhà lãnh đạo trong công ty cũng như để thúc đẩy họ biết thoát ra khỏi tổ ấm đúng lúc. Như trong một trường hợp rất thường xảy ra, 3M có một vài thuyết pháp buồn tẻ để mô tả quá trình hỗ trợ cho nhà điều hành từng vô địch về sản phẩm, chẳng hạn như: “Viên thuyền trưởng cắn lưỡi cho đến khi chảy máu”. Đây là một cách nói trong ngành hàng hải, ám chỉ việc một nhà điều hành cấp thấp lần đầu tiên được đưa một chiếc tàu lớn ra bến. Tại công ty 3M, nó được dùng để ám chỉ quá trình đau khổ nhằm ủy quyền cho những nhân vật trẻ tuổi phụ trách các hoạt động nuôi dưỡng các sản phẩm mới có tầm quan trọng sống còn. Nhà điều hành từng vô địch về sản phẩm tại 3M không nhất thiết phải là một ông chủ. Ông có thể là một huấn luyện viên, một nhà cố vấn. Người ta trả lương cho ông vì lòng kiên nhẫn và kỹ năng phát triển các nhà vô địch sản phẩm khác. Ông là người xây dựng nên hàng rào cản tuyết mà James March nhắc đến trước đây.

Đơn vị cơ bản để hỗ trợ nhà vô địch sản phẩm ở 3M là “Tổ cơ hội kinh doanh mới” (New Venture Team). Đây là một nhóm đặc nhiệm mang đặc trưng đặc biệt. Ba đặc trưng quan trọng nhất: bổ nhiệm người làm việc toàn thời gian và không cố định từ các chuyên ngành

khác nhau, là những người tình nguyện, có khả năng chịu đựng dẻo dai.

Sau khi một "Tổ cơ hội kinh doanh mới" được thành lập tại 3M, nó nhanh chóng thu nhận các nhân viên làm việc toàn thời gian xuất thân chủ yếu từ các lĩnh vực kỹ thuật, sản xuất, marketing, bán hàng hoặc có thể là tài chính. Tổ được phép thu nhận những thành viên làm việc toàn thời gian mặc dù ban đầu tổ cũng không biết chắc là có cần đến họ hay không. Công ty biết rằng hình thức này có khả năng gây ra sự trùng lặp, đặc biệt vào giai đoạn khởi đầu khi tổ chỉ cần đến một phần ba lượng thành viên thuộc lĩnh vực sản xuất. Song dường như họ quyết tâm chấp nhận trả giá cho sự trùng lặp đó để có được sự cam kết gắn bó trong tổ. Và lập luận khôn ngoan của 3M là: bổ nhiệm người làm việc toàn thời gian mới đưa đến sự cam kết gắn bó nhiệt tình.

Một sự khích lệ rõ rệt khác làm phát sinh sự cam kết gắn bó là mọi thành viên trong tổ phải là những người tình nguyện. Một nhà lãnh đạo 3M giải thích: "Các thành viên của tổ được thu nhận, chứ không phải được chỉ định. Có một sự khác biệt rất lớn. Nếu tôi là nhân viên marketing được chỉ định đánh giá ý tưởng của một kỹ thuật viên trong những công ty sử dụng các biện pháp kích thích vật chất thông thường, tôi có thể làm cho xong chuyện bằng cách bảo rằng ý tưởng đó nghèo nàn, hoặc chỉ ra tất cả những khiếm khuyết... Đấy chính là điều không diễn ra nếu tôi là một thành viên tự nguyện của tổ."

Sau cùng, 3M hỗ trợ cho sự tự quản và năng lực chịu đựng dẻo dai của các "Tổ cơ hội kinh doanh mới". Công ty yêu cầu các tổ làm việc cùng với nhau ngay từ giai đoạn khởi động cho đến khi kết thúc trong thực tế. Edward Roberts thuộc học viện MIT là người đã chuyên nghiên cứu công ty 3M suốt 20 năm, nhận xét như sau: "Họ tuyên bố: chúng tôi cam kết gắn bó với các bạn như một tập thể.

Các bạn sẽ tiến lên phía trước bằng việc đưa sản phẩm vào thị trường và hưởng lợi nhờ sự tăng trưởng của thị trường, với điều kiện các bạn phải đáp ứng được những biện pháp và tiêu chuẩn về thành quả có tính quy ước của công ty. Trong trường hợp các bạn thất bại, chúng tôi cam kết sẽ ủng hộ các bạn được an toàn trở lại làm việc tại vị trí mà các bạn đã rời bỏ để tham gia vào công việc mạo hiểm này." (Phần sau của lời tuyên bố nêu lên một bộ phận khác của hệ thống hỗ trợ: ủng hộ các cuộc thử nghiệm tốt, ngay cả khi chúng thất bại).

Hệ thống khen thưởng hỗ trợ bao gồm cho cả tổ lẫn cá nhân. Mọi người đều được đề bạt với tư cách là một nhóm khi dự án của họ vượt qua được khó khăn này đến khó khăn khác. Nhà vô địch sản phẩm được hưởng lợi khi tập thể giàu mạnh lên, và ngược lại. Dưới đây là nhận định của Roberta về sự thăng tiến trong nghề nghiệp của một thành viên trong "Tổ cơ hội kinh doanh" gặt hái được thành công:

"Cá nhân liên quan tới một cơ hội kinh doanh mới sẽ tự động có những thay đổi về công việc và bậc lương, như một hàm số biến thiên theo sự tăng trưởng của doanh số thu được từ sản phẩm. Chẳng hạn, anh ta bắt đầu với vai trò là kỹ sư cấp cơ sở với mức lương cao nhất hoặc thấp nhất của bậc lương tính cho công tác đó. Khi sản phẩm của anh ta đứng vững được trong thị trường, anh ta sẽ trở thành "kỹ sư sản phẩm". Khi doanh số hàng năm đạt được mức 1 triệu đô-la, sản phẩm nghiễm nhiên trở thành sản phẩm chính thức, và chức danh công tác của anh ta cũng được thay đổi. Bậc lương của anh ta cũng thay đổi, vì bây giờ anh ta có sản phẩm bán được 1 triệu đô-la một năm. Khi sản phẩm đạt doanh số 5 triệu đô-la, anh ta leo lên cấp bậc mới. Giờ đây, anh ta là "Giám đốc kỹ thuật dây chuyền sản phẩm". Nếu sản phẩm đạt doanh số 20 triệu đô-la, thì ngay lập tức nó trở thành một phân bộ sản phẩm độc lập. Nếu anh ta là nhân viên kỹ thuật chủ chốt gắn với sản phẩm

đó, thì anh ta sẽ trở thành “giám đốc kỹ thuật” hay “giám đốc nghiên cứu và phát triển” cho phân bộ”.

Nếu bạn muốn hiểu môi trường văn hóa đã khuyến khích các hoạt động với tinh thần doanh nhân tại công ty 3M, điểm khởi đầu cũng quan trọng như bất cứ điểm nào khác đó là hệ thống giá trị của công ty. Đặc biệt, “điều răn thứ mười một” là: “Không được giết chết ý tưởng về sản phẩm mới”. Công ty có thể làm chậm nhịp độ phát triển của sản phẩm đó hoặc có thể không can thiệp vào một tổ cơ hội kinh doanh. Song công ty không thể “bắn bỏ” những người tiên phong khai phá ra sản phẩm đó. Như một nhà quan sát về công ty 3M nhận định, “điều răn thứ mười một” mâu thuẫn với phần lớn các hoạt động trong các đại công ty. Ngoài ra, ông còn cho biết thêm: “Nếu bạn muốn dừng một dự án phát triển một sản phẩm mới, thì bạn phải đưa ra được luận chứng, chứ không phải là người đề xuất dự án. Khi bạn chứng minh rằng ý tưởng đó không hấp dẫn sang chứng minh rằng ý tưởng đó không hấp dẫn, bạn phải thực hiện một sự chọn lựa nguy hiểm để thay đổi môi trường bên trong công ty, mà vẫn phải tôn trọng việc bảo trợ cho các nhân viên có tinh thần doanh nhân”.

Nhằm củng cố các giá trị chung tập hợp xung quanh sự tự quản, đổi mới, sáng kiến cá nhân và tinh thần doanh nhân, ban lãnh đạo công ty thường biểu dương những anh hùng trong quá khứ cũng như trong hiện tại của mình. Trong quá trình nghiên cứu, một thành viên trong nhóm chúng tôi đã có cơ hội trao đổi cùng một nhà lãnh đạo điều hành công ty 3M và bàn luận về một vài vị chủ tịch hội đồng quản trị cũng như các nhà lãnh đạo điều hành chủ chốt trong thời gian qua. Thực tế là không trừ một ai, mỗi người đều đạt được một số thành công nhất định trong việc hỗ trợ các nhà vô địch sản phẩm, và điều đó được quảng bá rất rộng rãi. Như vậy, toàn bộ nhóm quản lý cao nhất cùng đa số các bậc tiền bối của họ đã

hành động như những điển hình vê` vai trò bảo trợ cho giới trẻ trong công ty. Từ các câu chuyện kể vê` những người anh hùng của công ty, các nhà vô địch sản phẩm trong tương lai hiểu ră`ng: họ không được giê´t chê´t các ý tưởng, phải biê´t đánh xoáy, châ´p nhận thâ´t bại, sẵn sàng chờ đợi nhiê`u năm trôi qua trước khi một ý tưởng thô sơ ban đâ`u có thể bước vào thị trường, v.v... Chẳng hạn, các câu chuyện vê` những con người huyê`n thoại như Richard Drew và người đô`ng đội John barden của anh có ý nghĩa giáo dục râ´t lớn đô´i với lớp trẻ. Chủ tịch hội đô`ng quản trị Levis Lehr thuật lại: "Những nhân viên chào hàng đê´n thăm các nhà máy ô tô đã nhận xét ră`ng các công nhân sơn các xe mới sản xuâ´t loại hai màu gặp râ´t nhiê`u khó khăn trong việc giữ cho các màu khỏi bị lẫn vào nhau. Richard G. Drew, một kỹ thuật viên trẻ tuổi thuộc phòng thí nghiệm công ty 3M đã giải quyê´t được vâ´n đê`: băng dán phủ, loại băng dán đâ`u tiên của công ty. Vào năm 1930, sáu năm sau khi công ty DuPont tung ra thị trường châ´t xen-lô-phan, Drew đã hình dung ra phương pháp quét châ´t kê´t dính lên đó, và băng Scotch ra đời, thoạt tiên là dùng cho việc đóng gói bao bì công nghiệp. Ban đâ`u nó không được ưa chuộng mà phải chờ có một người anh hùng giàu trí tưởng tượng khác nữa của 3M, đó là John Borden – một giám đô´c bán hàng – sáng tạo ra bộ phận nhả băng với một lưỡi dao gă´n sẵn."

Đây là một minh họa điển hình và có tâ`m quan trọng đáng kinh ngạc vì nhiê`u lý do. Thứ nhâ´t, nó củng cô´ mọi tác động qua lại mật thiê´t giữa công ty và khách hàng. Thứ hai, nó cho thâ´y nhà kỹ thuật không phải là người duy nhâ´t biê´t phát minh. Thứ ba, nó chứng minh ră`ng 3M không hạn chê´ các dự án trên cơ sở quy mô thị trường tiê`m năng, lý do là vì sự sử dụng ban đâ`u (chẳng hạn, phiên bản đâ`u tiên của băng Scotch là vật liệu buộc gói công nghiệp có phạm vi sử dụng râ´t hẹp) đôi khi lại không liên quan gì đê´n tiê`m năng thực tê´ của sản phẩm. Các học giả nghiên cứu chuyên sâu vê`

quá trình đổi mới đã nhiều lần ghi nhận hiện tượng này mà trong thực tế diễn ra với tất cả các sản phẩm mới.

Tại 3M, khi các nhà vô địch sản phẩm giành thắng lợi, họ được tiếp đón một cách long trọng. Lehr phát biểu: “15 đến 20 hay nhiều hơn nữa trong một năm, số lượng các dự án mới có triển vọng đã đạt lợi nhuận 1 triệu đô-la doanh thu. Bạn có thể nghĩ rằng chuyện đó chẳng làm người ta chú ý lắm... song thực tế lại khác hẳn. Những ánh đèn flash, những hồi chuông reo, và những máy quay phim được gọi đến để công nhận tổ doanh nhân tạo nên sự thành công này”. Đó là cách mà công ty đã làm để cổ vũ chàng kỹ sư 28 tuổi với những ý tưởng thông minh dám bước ra và chấp nhận rủi ro.

Hệ thống giá trị của 3M cũng rất đặc biệt khi chỉ ra rằng, trong thực tế bất cứ ý kiến nào cũng tốt cả. Một nhà bình luận ghi nhận: “Vì tính chất đa dạng của 3M, nên ta dễ lan truyền niềm tin chắc chắn rằng một người nào đó trong 3M sẽ có khả năng sử dụng hầu như bất cứ ý kiến gì”. Câu chuyện đáng khâm phục để minh họa cho luận điểm trên là về loại chất liệu ruy-băng bị thất bại, rồi trở thành loại cốc bằng chất dẻo để uống bia nhưng cũng thất bại, sau cùng mới trở thành loại mặt nạ an toàn kiểu mẫu duy nhất cho công nhân Mỹ sau khi thành lập cơ quan Quản lý An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (OSHA). Và mặc dù công ty gắn bó chặt chẽ với cơ sở công nghệ học về lĩnh vực phủ tẩm và liên kết, công ty vẫn không đặt ra bất cứ hạn chế nào về các loại sản phẩm mà nó sẽ chấp nhận. Robert nhận xét: “Nếu ý tưởng về sản phẩm có thể đáp ứng các tiêu chuẩn đo lường tài chính về sự tăng trưởng, về khả năng sinh lời, v.v... 3M sẽ sung sướng đón nhận ý tưởng đó dù nó có thuộc lĩnh vực kinh doanh chủ chốt của công ty hay không”. Một quan điểm cùng loại khác đã được đưa ra bởi một nhà lãnh đạo điều hành khác của 3M: “Chúng tôi không thích quan niệm

“con bò cái đẻ ra tiê`n” (the cash-cow idea ). Chính những nhân viên với những truyê`n thông thành công trong các phân bộ thành công mới là người nhận thức rõ nhâ´t vê` tiê`m năng của quá trình đổi mới liên tục” 3M hiểu được chân lý râ´t con người: thành công nuôi dưỡng thành công.

Và thâ´t bại cũng được ủng hộ. Một lâ`n nữa, truyê`n thuyê´t của công ty chính là lời chỉ dẫn lô´i đi. Chủ tịch hội đô`ng quản trị Lehr thuyê´t giảng:

“Chúng tôi đặt chân vào ngành kinh doanh sản xuâ´t các hạt phủ để làm những tâ´m ván lợp có quét hă´c ín khi một công nhân đã kiên trì tìm cách sử dụng các khoáng châ´t có trong giâ´y nhám phê´ thải. Thật ra, anh ta đã bị đuổi việc (rõ ràng là đôi khi các nhà vô địch sản phẩm cũng bị trừng phạt, ngay cả ở công ty 3M) vì cứ tô´n thời gian và công sức vào chuyện này. Nhưng anh ta vẫn cứ tiê´p tục công trình của mình, bâ´t châ´p mọi chuyện xảy đê´n với anh ta. Phân bộ tâ´m lợp phủ hạt của chúng tôi hiện nay đang có được thu nhập lớn. Người công nhân chịu trách nhiệm vê` vâ´n đê` này đã vê` hưu mười năm trước đây với chức vụ phó tổng giám đô´c phân bộ... Một thời gian sau Chiê´n tranh Thê´ giới thứ Hai, chúng tôi đã có chương trình phát triển một loại sản phẩm ngăn cho da khỏi nhiễm khuẩn, gọi là màn giải phẫu, để các nhà giải phẫu dùng trong khi phẫu thuật. Chương trình bị ban lãnh đạo câ´p trên hủy bỏ hai lâ`n . Song sự kiên trì liên tục cuô´i cùng đã mang lại sản phẩm tâ´m màn thành công và mở đường cho lĩnh vực chăm sóc sức khỏe của chúng tôi hiện nay, với doanh thu 400 triệu đô-la một năm... Chúng tôi giữ cho những câu chuyện này mãi sô´ng động và thường xuyên lặp lại chúng để bâ´t cứ nhân viên nào có tinh thâ`n doanh nhân mà đang cảm thâ´y chán nản, tuyệt vọng, và bâ´t lực trong một tổ chức khổng lô` biê´t ră`ng anh â´y không phải là người đâ`u

tiên phải đối mặt với những khó khăn đó... Tuy nhiên, tự do để kiên trì lao động lại bao hàm cả sự tự do để làm điều sai và bị thất bại”.

Những người nào kiên trì với ý tưởng của mình thì sẽ được tuyên dương. Một nhà lãnh đạo điều hành khác bình luận: “Chúng tôi không giết chết những ý tưởng, song chúng tôi làm chệch hướng nó đi. Chúng tôi đặt cược vào nhân viên”. Và ông nói thêm: “Bạn phải luôn luôn giết chết một chương trình ít nhất là một lần trước khi nó thành công. Đây chính là phương thức để bạn đến với những con người cuồng tín, những người về mặt cảm xúc đã thật sự cam kết gắn bó để tìm ra một con đường – bất cứ con đường nào – nhằm làm cho chương trình đó đạt được kết quả.”

Tất cả những điều đó có ý nghĩa gì? Trong số những điều khác, nó có nghĩa là sống với (hay quản lý) một nghịch lý: hỗ trợ kiên trì cho một ý tưởng có thể là tốt, song không tiêu phí quá đáng một cách ngu xuẩn vì trên hết, 3M là một công ty rất thực dụng. Hành động điển hình của công ty là: Khi ý tưởng của nhà vô địch sản phẩm bước ra khỏi giai đoạn ý niệm và đi vào chế tạo nguyên mẫu, nhà vô địch sản phẩm bắt đầu tập hợp một nhóm người xung quanh mình và hình thành một tổ phát triển sản phẩm. Tổ đó có thể phát triển lên thành năm hay sáu người. Sau đó, giả sử (như trường hợp có thể xảy ra xét về phương diện thống kê) chương trình gặp phải một trở ngại bất ngờ. Có lẽ 3M sẽ nhanh chóng cắt giảm nhân sự bằng cách rút một vài người ra khỏi tổ. Tuy nhiên, những gì có trong kho truyện huyền thoại của công ty cho thấy nếu vẫn cam kết kiên trì đeo bám, nhà vô địch sản phẩm vẫn được khuyến khích kiên trì bằng chính bản thân hay có thể chỉ với một nhân viên cùng làm chung, ở mức độ khoảng 30% nỗ lực. Trong phần lớn trường hợp, 3M đã nhận thấy rằng lịch sử hình thành của bất cứ sản phẩm nào cũng phải trải qua khoảng một thập niên hay lâu hơn nữa trước khi được thị trường đón nhận. Một thập niên nghe có vẻ là một

thời gian dài, song kết quả các nghiên cứu chính thức đều cho thấy rằng khoảng thời gian bình quân giữa ý tưởng và sự triển khai về mặt thương mại trong bất cứ lĩnh vực nào trên thực tế, dù là lĩnh vực công nghệ cao hay thấp, là từ mười đến hai mươi năm. Như thế nhà vô địch sản phẩm vẫn sống sót qua những thăng trầm. Thường là về sau, khi cơ hội thị trường đã chín mùi, nhóm của anh ta lại được tập hợp lại.

Một nhà lãnh đạo điều hành công ty 3M phát biểu: “Chúng tôi tin rằng mình có khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn, đó là bản chất của 3M”. Một công ty của những con người giải quyết các vấn đề thực tiễn, mặc dù họ là các nhân viên marketing hay các nhà vô địch sản phẩm. Công ty đã khởi sự theo con đường như thế. Một nhà phân tích nhận xét: “Nỗi ám ảnh với sự đổi mới bắt đầu từ nguồn gốc thành lập công ty. Nhiều nhà đầu tư địa phương đã mua một cái mỏ mà họ nghĩ là có chứa chất corundum quý giá, một loại khoáng chất rất rắn được dùng để sản xuất các chất mài mòn cao cấp. Hóa ra là mỏ chỉ cho sản phẩm cấp thấp. Các nhà đầu tư đã kết luận rằng con đường duy nhất để tồn tại là chỉ theo đuổi các mục tiêu có giá trị gia tăng cao mà thôi”. Chủ tịch hội đồng quản trị Lehr phát biểu: “Các nhân viên marketing phải đi hết nhà máy này đến nhà máy khác để gõ cửa chào hàng. Song họ đã không dừng lại ở văn phòng đại lý của những người thu mua. Họ đến tận các xưởng may nói chuyện với các nhân viên để tìm hiểu xem mặt hàng nào thị trường cần mà không có người sản xuất”. Các nhân viên chào hàng đã trở thành những người giải quyết vấn đề; và người nhân viên marketing, với khả năng hướng dẫn về kỹ thuật của một người bạn thân thiết, vẫn là nhân tố chủ chốt trong chiến lược của 3M cho tới tận ngày hôm nay.

3M là công ty đầu tiên nhận thức được rằng quá trình đổi mới sáng chế là một trò đánh bạc với số lượng. Robert M. Adams, phó

tổng giám đốc phụ trách nghiên cứu và phát triển của công ty, nhận định: “Phương pháp tiếp cận của chúng tôi là sản xuất một ít, bán một ít, và lại sản xuất thêm một ít nữa”. Một trong số các đồng nghiệp của ông đề cập đến “Những kết cuộc vĩ đại từ những khởi đầu nhỏ bé… Hãy tiêu vừa đủ tiền để có được cái ta cần, nhằm từng bước giảm dần sự thiếu hiểu biết về vấn đề… Thực hiện nhiều thử nghiệm nhỏ trong một khoảng thời gian ngắn… Công việc phát triển sản phẩm là một loạt những cuộc do thám nhỏ ra bên ngoài… Xác suất để các ý tưởng được thực hiện một cách trôi chảy cho đến khi đạt được thành quả thương mại, gần như là con số không… Không có bất cứ giới hạn nào đối với các ý tưởng nguyên thô”. Vì vậy trong toàn công ty, các nhà vô địch sản phẩm chỉ thực hiện những thí nghiệm tiêu tốn ít chi phí. Phần lớn trường hợp họ thất bại. Tuy vậy vẫn có vài người tiên phong vượt qua được hết trở ngại này đến trở ngại khác, và chỉ một số ít đi trọn vẹn con đường.

3M cung cấp ngân sách cho những ai muốn tập hợp lại để thành lập một nhóm thuộc bất cứ lĩnh vực nào, từ nhóm đan giỏ (đúng theo nghĩa đen) đến các nhóm vật lý học về chất rắn hay vi mạch điện tử. Ngoài ra khi thiết bị được thử nghiệm thí điểm, khả năng nhanh chóng biến một ý tưởng thành vật chất, rồi thành một nguyên mẫu sản phẩm của công ty thật phi thường. Cả những người sử dụng sản phẩm cũng tham gia sâu rộng vào quá trình phát triển sản phẩm từ giai đoạn khởi đầu cho đến khi kết thúc.

Trong các cuộc phỏng vấn ban đầu với công ty 3M, chúng tôi nghe nói rằng độ dài bình quân của một kế hoạch triển khai sản phẩm mới là khoảng năm trang giấy và đã ngạc nhiên về độ ngắn gọn đó. Một người trong nhóm chúng tôi đã bình luận về phát hiện này trong một lần phát biểu. Một phó tổng giám đốc công ty 3M cũng là diễn giả trong buổi tọa đàm đó. Ông đứng dậy và mặc dù nhìn chung là tán thành phân tích của chúng tôi về công ty 3M, ông vẫn

cho biết: “Tất cả các ngài đều lầm về chuyện này”. Chúng tôi hồi hộp chờ đợi, chẳng lẽ công ty 3M cũng có những kiến nghị về sản phẩm mới dài 200 trang như đa số các công ty mà chúng tôi đã làm việc? Ông tiếp lời: “Chúng tôi quan niệm rằng chỉ cần một câu viết mạch lạc là đủ để có thể chấp nhận một bản dự thảo ban đầu cho một kế hoạch sản phẩm mới”.

Tất cả những nhân tố đó đều hoạt động có hiệu quả – các nhà vô địch sản phẩm, các tổ tìm kiếm cơ hội kinh doanh, sự giao tiếp phi chính thức, sự bổ nhiệm các thành viên của tổ trên cơ sở tình nguyện, việc ủng hộ cho sự thất bại, v.v... Đó là vì công ty đã không ngừng tập trung tâm sức để hạn chế cho tệ quan liêu trên giấy tờ. Vị phó tổng giám đốc ấy nói thêm: “Chúng tôi không tự ràng buộc bản thân vào các kế hoạch mới bắt đầu, khi mà sự không am hiểu vấn đề đang ở mức cao nhất. Dĩ nhiên, chúng tôi có làm kế hoạch. Chúng tôi tập hợp tỉ mỉ các kế hoạch thực hiện doanh số. Song, chỉ sau đó chúng tôi mới biết được đôi điều. Vậy thì ngay từ lúc mới bắt đầu, tại sao chúng tôi lại phải tốn thời gian để viết một kế hoạch dài tới 250 trang nhằm thoát ra khỏi vấn đề mù mịt trước khi làm nhiệm vụ đầu tiên là tiến hành một số thí nghiệm đơn giản tại các cơ sở của khách hàng hay tại một cơ sở thí điểm ở một nơi nào đó?”

Với cùng quan điểm như vậy, 3M tránh dùng khái niệm về “quy mô tối thiểu” cho một sản phẩm. Một nhà lãnh đạo điều hành giải thích: “Kinh nghiệm cho thấy rằng, trước khi bước chân vào trị trường, chúng tôi không biết cách dự đoán mức tăng trưởng doanh số của một sản phẩm mới. Vì thế chúng tôi đưa ra các dự báo thị trường sau khi đã bước chân vào thị trường, chứ không phải trước đó”. Và nhà lãnh đạo đứng đầu phân bộ phụ trách các tổ cơ hội kinh doanh mới nhận định: “Một sản phẩm của tổ cơ hội kinh doanh mới

không bao giờ được biện minh trên cơ sở phân tích; nó phải đặt cơ sở trên niềm tin”.

Nhìn theo một khía cạnh, cơ cấu tổ chức tại 3M không phải là vấn đề quan trọng. Roberts nhận định: “Nếu bạn chỉ nhìn 3M trên giấy tờ, bạn sẽ thấy cơ cấu dường như không có bất cứ điều gì mang tính thống nhất phi thường cả”. Và bằng ngôn ngữ mạnh bạo hơn, một nhà lãnh đạo điều hành 3M phát biểu: “Hình thức của cơ cấu tổ chức là điều không có giá trị đối với chúng tôi.”

Tuy nhiên, vẫn có một số đặc điểm ít nhiều mang tính cơ cấu, có tầm quan trọng cơ bản. Trước hết, mặc dù có một tập hợp các lĩnh vực kỹ thuật thông thường mà nếu, ở các công ty khác sẽ dẫn đến một mô hình tổ chức theo chức năng hay theo ma trận, 3M vẫn là một doanh nghiệp phi tập trung hóa triệt để. Công ty có khoảng chừng 40 phân bộ. Ngoài ra, con số 40 này xuất hiện từ khoảng 25 phân bộ cách đây đúng một thập niên. Cắt gọt sự việc cho nhỏ gọn thay vì theo đuổi khối lượng doanh số cao hơn cho một phân bộ, là con đường dẫn đến thành công, con đường được tôn trọng từ thời xa xưa (dù rằng không theo đúng quan điểm truyền thống).

Tính linh động của loại hình này còn đi xa hơn, đặc biệt trong vấn đề khởi sự một dự án. Tại công ty 3M, giả sử có một nhân viên nào đó làm việc trong nhóm phát triển sản phẩm của một phân bộ nảy ra một sáng kiến mới, trước hết, anh ta tiến hành một việc quen thuộc: đi đến gặp thủ trưởng của mình để tìm nguồn tài trợ. Giả sử thủ trưởng của anh ta bác bỏ đề nghị. Đó là lúc phép thần kỳ của 3M bắt đầu phát huy tác dụng. Anh ta tìm đến môt phân bộ khác trong khối của mình. Nếu anh ta lại bị từ chối nữa, anh ta lại tìm đến một phân bộ khác. Anh ta có thể ở trong nhóm nghiên cứu về chất kết dính, nhưng sẽ chẳng phải là điều bất bình thường nếu anh ta lại tìm đến phân bộ sản phẩm văn phòng. Bây giờ, vì một lý do nào đó một hoặc một vài khối khác không có thì giờ dành

cho anh ta, anh ta mới câ`u viện đê´n câ´p chung thẩm – phân bộ phụ trách các “Tổ cơ hội kinh doanh mới”. Đây chính là nơi mà các sản phẩm đi trước tương lai thật sự câ`n đê´n.

Bă`ng cách nào mà công ty 3M có thể làm cho một phương pháp tiê´p cận như thê´ này hoạt động hữu hiệu được? Râ´t đơn giản: Các nhà quản lý được khen thưởng nê´u làm như vậy. Nhà lãnh đạo đứng đâ`u bâ´t cứ khô´i nào sẽ được thưởng một phâ`n trong tổng sô´ tiê`n thu được do hoạt động tìm kiê´m cơ hội kinh doanh mới đem lại, hoạt động mà ông đã bỏ tiê`n bên ngoài khô´i để tài trợ. Cùng một quy tă´c áp dụng để thúc đẩy bạn tìm đê´n bâ´t cứ nơi nào để “bán” một ý tưởng và nê´u bạn là một người mua, tìm kiê´m bâ´t cứ nơi nào để “mua” một ý tưởng. Đô`ng thời, tổ chức cũng linh động trong việc thuyên chuyển nhân viên. Sau khi một nhân viên trong khô´i A bán được một ý tưởng cho một giám đô´c phân bộ ở khô´i B chẳng hạn, thì anh ta chuyển sang khô´i B.

Có một sô´ quy tă´c liên hệ, chẳng hạn, mỗi phân bộ có một quy định nghiêm khă´c là ít nhâ´t 25% doanh sô´ phải xuâ´t phát từ các sản phẩm chưa từng có mặt trên thị trường trước đó 5 năm. Đáng chú ý, theo lý thuyê´t, mục tiêu được đặt ra cho mỗi phân bộ trong sô´ trên 40 phân bộ (dù ở các ngành kinh doanh có mức tăng trưởng cao hay thâ´p[1]). Trong các công ty khác, những mục tiêu như thê´ thông thường được áp dụng nhiê`u hơn ở câ´p độ công ty hay câ´p độ khô´i; người ta sẽ tập trung vào nơi câ`n nhâ´t, tức là ở phân bộ có thể hoàn thành mục tiêu. Ở 3M, tại đây mục tiêu luôn luôn được đòi hỏi ở câ´p phân bộ, 49 giám đô´c phân bộ tách biệt chứ không phải chỉ có 5 hay 10, phải luôn đi “xoáy lâ´y” các sản phẩm mới.

Tuy nhiên, như chúng tôi đã nhiê`u lâ`n phát biểu, ý niệm quan trọng nhâ´t là chẳng có một hay hai việc nào đó làm cho tâ´t cả các nhân tô´ hoạt động có hiệu quả. Dĩ nhiên, nhà vô địch sản phẩm, nhà điê`u hành từng vô địch vê` sản phẩm, và tổ cơ hội kinh doanh mới là

trọng điểm của quá trình. Song một khi chúng thành công, đó là vì: có nhiều nhà vô địch sản phẩm; hệ thống giá trị tập trung vào việc "đánh xoáy"; thất bại được chấp nhận; có một định hướng về việc tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp và tiếp xúc chặt chẽ với khách hàng; có thể quản lý; giao tiếp phi chính thức là quy phạm; khung cảnh vật chất cung cấp đầy đủ không gian cho thí nghiệm; cơ cấu tổ chức không những chỉ thích nghi mà còn hỗ trợ triệt để cho quá trình đổi mới theo phong cách 3M; và sự loại bỏ các hoạt động vạch kế hoạch quá mức và công việc giấy tờ là dễ nhận thấy, biểu hiện cho sự cạnh tranh nội bộ. Có rất nhiều yếu tố. Và chính những yếu tố đó vận hành một cách hài hòa với nhau – trải qua một giai đoạn nhiều thập kỷ mới làm cho quá trình đổi mới và sáng chế diễn ra hữu hiệu ở 3M.

8. Năng suất thông qua con người

Elom (Bud) Zunwalt, cựu chỉ huy trưởng các hoạt động hải quân nhận định rằng: giả thiết của hải quân là “mọi người dưới quyền viên tư lệnh đều non nớt”. Một người bạn hiện đang điều hành nhiều nhà máy của General Motors đã nói rằng, chìa khóa duy nhất để tiến vào định hướng xem trọng con người đó là: lòng tin cậy. Một số người có thể sẽ lạm dụng lòng tin cậy. Ông nói, với nụ cười chắc chắn về sự tính toán của mình: “Từ 3 tới 8%”. Những người không tin tưởng sẽ đưa bạn “vô số lý do giải thích vì sao những công nhân không thể tin cậy được. Đa số các tổ chức đều bị chi phối bởi các quy tắc trong đó giả định rằng người công nhân *bình thường* là một con người bất tài, chẳng bao giờ làm cái gì ra hồn, phải được siết chặt vào kỷ luật”. Ông đưa ra một minh họa có tính chất tượng trưng: “Bạn đã đến công viên bao giờ chưa? Đa số công viên đều rải rác đầy những tấm bảng “Không dẫm lên cỏ, “Cấm đỗ xe ở đây”, “Cấm làm cái này”, “Cấm làm cái kia”. Một số ít viết “Chào mừng những người cắm trại”, hoặc “Các bạn được tự do sử dụng các bàn ăn dã ngoại”. Một bên thông báo cho bạn biết rằng bạn không nên làm. Bên kia lại bảo bạn có thể làm, và thúc giục bạn tham gia, tận hưởng các trang thiết bị. Một sự khác biệt trong các giả định như thế có tác động mạnh mẽ lên con người – ông lập luận một cách đầy thuyết phục.

Chỉ trong vòng vài năm ngắn ngủi dưới sự lãnh đạo của mình, Zumwalt đã cách mạng hóa cách làm của hải quân Mỹ. Tất cả đều xuất phát từ niềm tin đơn giản của ông là con người sẽ đáp ứng tốt hơn khi được đối xử như một người trưởng thành. Ông cho rằng niềm tin của ông bắt nguồn từ khi ông còn đảm nhiệm vị trí chỉ huy trước đây:

"Điều mà tôi cố gắng hết sức là bảo đảm sao cho mỗi sĩ quan và thủy thủ trên tàu không chỉ biết chúng tôi định làm gì, tại sao chúng tôi lại thực hiện từng bước chiến thuật, cho dù có khó nhọc đến đâu đi chăng nữa, mà còn phải hiểu rõ cách thức những thứ đó ăn khớp với nhau để anh ta có thể bắt đầu trải nghiệm niềm vui và sự thử thách mà những người ở cấp lãnh đạo như chúng tôi đang trải qua và cảm nhận. Phương pháp của tôi chẳng có gì khác thường cả. Chúng tôi thường xuyên thông báo qua loa phóng thanh về những sự kiện đặc biệt đang diễn ra. Vào mỗi thời điểm bắt đầu và kết thúc của một ngày làm việc, tôi thường thảo luận với các sĩ quan, đến phiên họ, những sĩ quan lại thảo luận với các thủy thủ về những gì đã, đang và sẽ xảy ra, về cuộc tranh đua đang diễn ra và về những gì chúng tôi phải làm để đối mặt với cuộc đua đó. Chúng tôi công bố các báo cáo bằng văn bản trong kế hoạch thường nhật để tô điểm một vài màu sắc cho thủy thủ đoàn hay tạo được sự hứng thú mang đậm chất nhân văn đối với những gì chiến hạm đang thực thi. Tôi tổ chức các buổi tọa đàm thân mật trong các nhóm nhỏ ở khu hạ sĩ quan, nơi tôi thường thưởng thức cà phê. Dĩ nhiên, quan trọng hơn tất thảy là nỗ lực đơn giản nhằm truyền đạt sự sôi nổi, vui vẻ và say mê trong tất cả những gì chúng tôi đang làm".

Zumwalt cho biết thêm, trong vòng 18 tháng ngắn ngủi, cách làm trên đã giúp chiến hạm của ông từ vị trí hạng bét lên vị trí hàng đầu về hiệu năng trong hạm đội. Ông nói: "Từ kinh nghiệm của riêng mình, tôi biết được mức độ ảnh hưởng của việc đối xử với các thủy thủ như những người trưởng thành". Chủ tịch hội đồng quản trị Tandem là James Treybis cũng phụ họa theo với một giọng điệu tương tự: "Chúng tôi cho rằng nhân viên là những người trưởng thành". Một đồng nghiệp của chúng tôi ở Tokyo là Ken Ohmae quả quyết rằng: "Ban quản lý ở Nhật Bản luôn luôn nói với các nhân viên rằng những con người ở tiền tuyến (những nhân viên ở cấp

thấp nhất) hiểu rõ công việc nhất, và rằng sự đổi mới và phát triển *phải* đến từ các *genba* (nơi hành động diễn ra)”. Peter Smith, một người vừa tốt nghiệp Cao học quản trị kinh doanh ở đại học Wharton, nhưng lại không trở thành chuyên gia phân tích mà đảm nhiệm chức vụ quản đốc phân xưởng của General Signal, thừa nhận: “Nhân viên sẽ ào ạt đề xuất ý tưởng cho bạn nếu bạn cho phép họ được làm thế”.

Kinh nghiệm làm việc do một học viên Cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh thuật lại nhấn mạnh thêm những luận điểm nói trên (bao gồm đoạn kết không có hậu thường thấy):

“Tôi là giám đốc điều hành trạm của một công ty vận tải lớn tại San Francisco. Trạm này không đứng đầu khu vực trong bất cứ hạng mục nào, ngoại trừ chuyện làm ăn không có lãi. Tôi bày tỏ mối lo ngại của mình với một số người trong đội ngũ tài xế. Họ trả lời rằng họ thích làm những người lái xe tải và cảm thấy thành thạo trong vai trò của mình, song không một nhân viên giám sát nào từng yêu cầu những người tài xế này giúp đỡ để giải quyết các vấn đề về lộ trình của trạm hoặc làm cho họ cảm thấy như thể họ có vai trò chủ chốt trong công tác điều hành. Bước đi đầu tiên của tôi với cánh lái xe là để bảo đảm rằng buổi sáng khi đến làm việc, xe tải của họ đã được đổ đầy xăng nhớt, được khởi động, lau chùi sạch sẽ – và sẵn sàng xuất phát. Tôi hy vọng hành động đó sẽ truyền đạt được ý thức khẩn trương trong công việc của họ. Tiếp đến, tôi phát cho mỗi người một chiếc mũ lưỡi trai cùng tập sách mỏng quảng cáo về công ty để họ phân phát cho khách hàng mà họ thấy cần thiết (Điều này công ty hoàn toàn cấm; chỉ các nhân viên marketing mới được làm thế. Tôi đã phải lén ăn trộm những cái mũ lưỡi trai trong xe của nhân viên marketing vào một buổi sáng nọ).

Điê`u quan trọng hơn cả là, trước đây các nhân viên giám sát vẫn thường vạch lộ trình cho tâ´t cả các công tác vận chuyển hàng hóa trong khu vực (thường là không thành công), tôi chỉ thị cho họ bỏ không tính cước phí vận tải của chuyê´n thứ ba hoặc thứ tư, để khi họ được người trưởng bê´n hỏi vê` hướng dẫn lộ trình, họ có thể vui vẻ hỏi ý kiê´n của ông. Phâ`n lớn các ý tưởng này được tôi giữ kín không cho các câ´p trên của tôi và các câ´p *công đoàn* biê´t đê´n. Tôi ngạc nhiên khi thâ´y ră`ng, công việc bă´t đâ`u có lãi. Tôi cho niêm yê´t các con sô´ tài chính lên bảng thông báo của công đoàn (lại một lâ`n nữa, hoàn toàn đi ngược lại các quy tă´c) và không hê` gặp phải một lời khiê´u nại nào. Điê`u đó thậm chí còn khiê´n những nhân viên marketing nhận thức được ră`ng các tài xê´ đang thu hút được nhiê`u khách hàng hơn họ, nên nhiê`u người đã quyê´t định theo xe để học hỏi "bí quyê´t".

Hoạt động sinh lời kéo dài trong nhiê`u kỳ, cho đê´n khi ông chủ của tôi nhận thâ´y điê`u gì đang diễn ra và bă´t đâ`u tức giận vì sự chậm trễ phát sinh bởi đội ngũ lái xe. Vào thời gian đó, công ty lập ra một hệ thô´ng kiểm soát yêu câ`u mỗi người tài xê´ phải báo cáo 15 phút một lâ`n trong ngày làm việc của họ. Lợi nhuận biê´n mâ´t và những lời phàn nàn của khách hàng tăng lên. Tôi rời công ty và đi học tiê´p.

Đô´i xử với nhân viên như những người trưởng thành. Đô´i xử với họ như những đô`ng nghiệp, đô´i xử với họ bă`ng sự chân thành, đô´i xử họ với lòng kính trọng. Đô´i xử với họ – chứ không phải với chi phí vê` vô´n hay sự tự động hóa – như là khởi nguô`n đem lại những gia tăng năng suâ´t. Đây là những bài học cơ bản rút ra từ công trình nghiên cứu vê` các công ty vượt trội. Nói cách khác, nê´u bạn muô´n đạt năng suâ´t và đi kèm với nó là phâ`n thưởng tài chính, bạn phải coi nhân viên của mình là tài sản quan trọng nhâ´t. Trong cuô´n *A Business and Its Belief* (Kinh doanh và Niê`m tin –

tạm dịch), Thomas Jr. Watson (con) diễn tả hoàn hảo điều đó như sau: “Quan niệm triết lý của IBM chứa đựng phong phú trong ba niềm tin đơn giản. Tôi muốn bắt đầu bằng điều mà tôi nghĩ là quan trọng nhất, đó là: *sự tôn trọng cá nhân*. Đây là một khái niệm đơn giản, song ở IBM nó chiếm đa phần thời gian của ban giám đốc – Chúng tôi dành nhiều nỗ lực cho điều đó hơn bất kỳ thứ gì khác. Niềm tin đó được bố tôi khắc cốt ghi tâm.”

Không chủ đề nào có tính xuyên suốt trong các công ty thành công vượt trội có thể so sánh với chủ đề *tôn trọng cá nhân*. Niềm tin và giả định cơ bản này hiện diện ở khắp mọi nơi. Song cũng giống như nhiều điều khác mà chúng tôi đã đề cập đến, điều đó không đơn thuần chỉ có một nhân tố – một giả định, một niềm tin, một lời tuyên bố, một mục tiêu, một giá trị, một hệ thống hay một chương trình – thứ khiến cho chủ đề đó được hồi sinh. Điều làm cho nó tồn tại ở các công ty thành công vượt trội chính là trạng thái phong phú đến dư thừa của các thiết chế, các hệ thống, các phong cách và các giá trị trong cơ cấu tổ chức, tất cả đều củng cố lẫn nhau giúp các công ty có khả năng đạt được những thành quả phi thường thông qua các cá nhân bình thường. Bức thông điệp gợi nhắc đến chương nói về con người và động lực kích thích của chúng tôi. Các công ty này giao cho nhân viên quyền kiểm soát vận mệnh của họ, điều đó vô cùng có ý nghĩa với nhân viên. Chúng biến anh chàng Joe trung bình và cô nàng Jane trung bình thành những người chiến thắng. Họ để cho, thậm chí còn yêu cầu, nhân viên được đòi hỏi điều đó. Họ nhấn mạnh đến điểm tích cực.

Chúng tôi xin giải thích rõ điểm cuối cùng trong phần Lời Tựa. Chúng tôi không nói đến sự chiều chuộng nâng niu nhân viên. Chúng tôi đang nói đến sự tôn trọng nhân viên và lòng quyết tâm đào tạo họ, để đặt ra những kỳ vọng hợp lý, rõ ràng cho họ và bảo

đảm rằng họ sẽ có được sự tự lập đích thực để tiến bước và cống hiến trực tiếp cho công việc.

Định hướng chân thành về con người hoàn toàn đối nghịch với hai xu hướng lựa chọn quan trọng mà chúng tôi thường gặp trong các công ty: thảm họa hứa suông và thảm họa sử dụng mánh lới lừa đảo hèn hạ.

Thảm họa mang tên hứa suông có lẽ là thảm họa tệ hại nhất. Hầu như tất cả các ban lãnh đạo công ty mà chúng tôi từng tiếp xúc đều nói rằng con người là quan trọng – trong thực tế, là vấn đề sống còn. Mặc dù nói như vậy, nhưng họ lại chẳng hề quan tâm đến nhân viên của mình. Thực ra, có lẽ thậm chí họ còn không nhận thức được sự thiếu sót của mình. Câu trả lời điển hình là "các vấn đề về con người chiếm hết thời gian của tôi". Điều mà họ thật sự muốn nói là "công việc này sẽ dễ dàng biết mấy nếu không phải vì con người".

Chỉ khi nhìn vào các công ty thành công vượt trội, chúng ta mới thấy được sự tương phản. Định hướng xem trọng con người trong các công ty này thường đã bắt đầu từ nhiều thập niên về trước – các chính sách dành cho nhân viên trong những thời kỳ kinh tế suy thoái, vô số các buổi huấn luyện khi không có một mô hình huấn luyện chuẩn mực, mỗi người được gọi bằng tên vào thời điểm mang nặng tính hình thức hơn thời điểm của chúng ta hiện nay, v.v... Sự quan tâm chăm sóc đã ăn sâu vào máu thịt của các nhà quản lý trong các công ty này. Nhân viên là lý do tạo nên sự hiện diện của nhà quản lý, họ biết và sống vì điều đó.

Định hướng này không những được khắc cốt ghi tâm mà còn in đậm dấu ấn trong bản thân ngôn ngữ. Ở Delta, đó là "Cảm thức gia đình". Ở Hewlett-Packard, là "Phong cách HP", "Quản lý trực tiếp". Tại Dana, đó là việc thường xuyên sử dụng từ "con người" – trong các

báo cáo thường niên, trong các bài diễn thuyết của Tổng giám đốc, trong các phát biểu về chính sách. Rene McPherson, cựu chủ tịch hội đồng quản trị của công ty, là người rất hăng say trong chuyện này. Trong một lần tình cờ trò chuyện, ông có nhắc đến một chiến dịch quảng cáo vĩ đại mà công ty Ford mới tung ra. Ông nói: "Khốn kiếp, họ nói đến các "công nhân". Tại sao không dùng từ "con người"? Các nhân viên được gọi là "thành viên trong nhóm" tại McDonlad's, "Các vị chủ nhà" tại Disney Productions và "Những người cộng sự" tại J.C Penney.

Cho dù điều đó nghe có vẻ cũ kỹ, song các công ty thường tổ chức trò chơi hay những buổi tiệc vui nhộn, cởi mở và được mọi người hưởng ứng. Khi mới khảo sát hiện tượng này lần đầu tiên, chúng tôi đã nghĩ rằng khối lượng lớn các trò vui nhộn và lễ ăn mừng có thể chỉ giới hạn ở các công ty như Tupperware, nơi mà người ta nói rằng tổng giám đốc và các nhà quản lý cấp cao của ông tham dự vào các mùa mở hội của công ty 30 ngày trong một năm, nhằm ăn mừng thành công của 15.000 nhân viên marketing và các nhà quản lý đạt kết quả cao nhất trong công ty. Nhưng chúng tôi khám phá ra rằng lễ hội vui nhộn cũng diễn ra ở các công ty công nghệ cao, (Chẳng hạn, bài hát của HP: "Hãy chộp lấy một anh chàng tóc hoa râm" để chào mừng chiếc máy tính điện tử thứ 3.000 của công ty). Và tại Caterpillar, chúng tôi được nghe kể về một buổi lễ ra mắt loại thiết bị mới trong đó các bộ phận khổng lồ của cỗ máy xúc đã được cho mặc trang phục một cách nghiêm chỉnh.

Có lẽ điều khiến chúng ta ngạc nhiên là, định hướng tôn trọng con người cũng có khía cạnh nghiêm khắc. Các công ty thành công vượt trội là những công ty thỏa mãn các chỉ tiêu về đo lường thành quả và có định hướng xem trọng thành quả, song sự nghiêm khắc này xuất phát từ sự kỳ vọng và tính tự giác của nhân viên chứ không phải bắt nguồn từ các nhà quản lý nặng về thủ tục hành chính

hoặc từ các hệ thống kiểm tra phức tạp. Trong thực tế, khía cạnh nghiêm khắc này có lẽ còn nghiêm khắc hơn so với bất cứ thứ gì được tìm thấy trong các công ty kém vượt trội hơn và điển hình là, các công ty bị chi phối bởi các hệ thống mang tính chính thức hơn, bởi lẽ không có gì cám dỗ bằng cảm giác mình là người quan trọng, vốn là điều thần kỳ sẽ làm nảy sinh những kỳ vọng lớn lao.

Điều quan trọng hơn là, nếu chính các đồng nghiệp của bạn đặt những kỳ vọng lớn lao về bạn, khi đó bạn lại càng có thêm động lực giành lấy thành tích cao. Con người thích so sánh bản thân với những người khác, như chúng tôi đã ghi nhận ở chương 3 và họ cũng thích đạt thành quả vượt định mức – nếu định mức có thể thực hiện được và đặc biệt nếu đó là định mức họ đã góp công góp sức để xây dựng nên.

Do đó, vấn đề ở đây là *tính hoàn bị* trong định hướng tôn trọng con người tại các công ty thành công vượt trội. Đối với các công ty chỉ biết hứa suông, bất cứ họ nói gì đi nữa, hầu như đều thiếu vắng những yếu tố mà chúng tôi vừa đề cập đến. Dĩ nhiên, việc sa thải nhân viên không bị xem nhẹ, song chúng tôi thấy ít có câu chuyện nào có thể sánh với những nỗ lực thật sự phi thường của các công ty như IBM, Delta, Levi's hay HP nhằm giảm thiểu những thăng trầm trong vấn đề sử dụng nhân sự. Và ngôn ngữ cũng khác nhau. Câu chuyện về thành quả tại các công ty kém khả quan hơn hầu như không nhắc nhiều đến sự chăm sóc, đối xử và bồi dưỡng nhân viên như trong câu chuyện của các công ty như Dana, Digital hay IBM. Trong các công ty chỉ nói mà không thực hiện, cụm từ "nhà quản lý" thường không có nghĩa là một người sẵn sàng xắn tay áo lên để thực hiện công việc cùng với công nhân, mà là một người thuê các trợ lý để làm việc đó. Các công ty này chẳng hề nhắc đến sự tự kiểm tra từ các đồng nghiệp. Họ giữ bí mật và cố ý che giấu thông tin đối với các nhân viên. Thông điệp ở đây rõ ràng là:

các nhân viên bị coi là chưa đủ trưởng thành để đương đầu với sự thật. Còn các trò giải trí, lễ hội nhộn nhịp, các thực đơn luôn thay đổi bao gồm các giải thưởng, những phần thưởng cùng sự động viên khích lệ thường thấy khác, cũng không hề có. Dĩ nhiên, đôi khi một chương trình mới như MBO (Quản lý theo mục tiêu) hay các vòng tuần hoàn chất lượng, hoặc đề án Scanlon cũng được thử nghiệm khi chúng bỗng nhiên trở chứng. Song những thứ đó đều nhanh chóng bị loại bỏ hoặc bị quan liêu hóa. Sự thất bại thường bị quy kết là do "các công đoàn" hay "sự thiếu thiện chí của công nhân". Hiếm khi nó được nhìn nhận là do sự thiếu kiên trì và thiếu quan tâm chăm sóc thật sự của ban quản lý.

Điều này trực tiếp dẫn tới vấn đề thứ hai: cạm bẫy lừa đảo. Mánh lới lừa đảo hiện nay là vòng tròn chất lượng. Khái niệm "vòng tròn chất lượng" tuyệt đối không có gì sai sót, đúng như những gì người Nhật đã nhắc nhở chúng ta . Song vòng tròn chất lượng chỉ là chuỗi cuối cùng trong dãy dài các công cụ hoặc rất hữu hiệu, hoặc được dùng như một bức màn che mắt nhân viên để ban quản lý tiếp tục thoái thác không thực hiện nghĩa vụ của mình là thật sự quan tâm gắn bó với con người. Mười năm trước đây, đó là phần công việc phụ thêm. Trước đó, phong trào phát triển tổ chức dường như có mặt ở khắp mọi nơi, lúc nào cũng đầy ắp những công việc dạng như xây dựng nhóm, các nhóm T-group, giải pháp đối nghịch, và mạng lưới quản trị. Di chứng của những chương trình này vương vãi khắp nơi trên sa mạc năng suất thấp của nền kinh tế Mỹ. Chỉ có rất ít thứ đã thay đổi. Các cố vấn và các chuyên gia khác đã bán các chương trình của họ cho các cấp quản lý thấp hơn, như các nhà lãnh đạo phụ trách huấn luyện, và ban quản lý cấp cao nhất đã để họ ra đi cùng với nó, để tránh phải nhúng tay vào những rắc rối hay bất cứ thứ gì khác. Nhưng phương thuốc thần dược trị bách bệnh ấy không thể thành công khi được áp dụng theo phương thức toàn diện từ dưới lên trên – nghĩa là, áp dụng mà không có sự quan tâm

sát sao của ban quản lý cấp cao nhất. Đơn giản là vì chúng không phát huy tác dụng. Chẳng có cách nào để cho các chương trình ấy bám rễ được nếu như không có sự tham gia của tập thể quản lý tối cao.

Do không có cách nào để duy trì một số ít chương trình và mang lại sự thay đổi căn bản, vì vậy cũng không có lý do gì để hy vọng tất cả các kỹ thuật đặc biệt sẽ tồn tại trong khoảng thời gian một vài năm. Đa số các công ty thành công vượt trội có các hệ thống MBO (Quản lý theo mục tiêu) và có vòng tuần hoàn chất lượng, và có lẽ họ cũng đã thử sử dụng phương pháp xây dựng nhóm, và có thể là họ vẫn còn sử dụng tất cả các phương pháp trên. Nhưng bên cạnh đó họ có nhiều thứ khác nữa. Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi lấy làm ngạc nhiên khi bắt gặp một số lượng lớn các chương trình về nhân sự cũng như tần số tái bổ sung hoặc tái chỉnh lý các chương trình đó. Và các chương trình này không phải là những lời hứa suông hay những mánh lới lừa đảo. Chúng tôi tìm thấy rất nhiều hệ thống khuyến khích tài chính phong phú, mặc dù trước đó chúng tôi đã hy vọng như vậy. Chúng tôi cũng khám phá ra một biện pháp khích lệ phi vật chất khá thú vị cùng một loạt những thử nghiệm hay và mới lạ. Không có phương pháp nào – kể cả trong các công ty thành công vượt trội nhất – có thể hiệu quả trong một khoảng thời gian vô hạn định. Điều quan trọng là, xử lý vấn đề cũng giống xử lý khó khăn đối với các sản phẩm mới. Kênh thông tin phải liên tục cập nhật kết quả của các dự án tham gia, hầu hết trong số đó nhanh chóng trở thành vô dụng, tương tự như các ý tưởng về sản phẩm mới. Nếu chương trình mở rộng công việc không còn hiệu quả ở nhà máy Milwaukee, hãy thử sử dụng bảy chương trình đang phát huy tác dụng ở các nhà máy khác, hay đã phát huy tác dụng ở những công ty khác.

CÁC CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG

Cho dù đa số các nhà quản lý hàng đầu đều quả quyết rằng công ty của họ quan tâm chăm sóc đến con người, thì các công ty thành công vượt trội vẫn luôn nổi bật bởi cường độ và tính chất rộng khắp của mối quan tâm này. Cách duy nhất để mô tả một cách thích đáng điều đó là thông qua ví dụ.

RMI

RMI là trường hợp khá thú vị để bắt đầu câu chuyện về sự thành công. Là một chi nhánh của hãng U.S.Steel và National Distillers, RMI là nhà máy liên hợp chuyên sản xuất các sản phẩm từ vật liệu ti-tan. Trong nhiều năm, thành quả mà công ty đạt được vô cùng kém cỏi. Năng suất thấp, lợi nhuận kém. Song, trong năm năm qua, những thành công đáng kể mà RMI đã gặt hái được chủ yếu nhờ vào việc chấp nhận một chương trình gia tăng năng suất có định hướng tôn trọng con người mạnh mẽ.

Chương trình bắt đầu khi "Big Jim" Daniell, một cựu cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp, đội trưởng đội bóng Cleveland Browns được bổ nhiệm vào vị trí tổng giám đốc. Chương trình do ông lập ra đã được tờ *Wall Street Journal* mô tả là "giống ngô thuần chủng – một sự pha trộn của những khẩu hiệu tình cảm ủy mị, sự giao tiếp, và nụ cười trong mọi hành động". Các nhà máy của Daniell được dán đầy các thông báo với nội dung: "Nếu bạn thấy một ai đó không có nụ cười, bạn hãy ban cho anh ta nụ cười của bạn" hoặc "con người hiếm khi thành công với bất cứ chuyện gì trừ phi họ đam mê nó". Tất cả đều ký tên "Big Jim".

Câu chuyện không phức tạp hơn điều đó. Logo của công ty là một khuôn mặt cười, được vẽ trên các đồ dùng văn phòng, trước cửa, trên các biểu tượng của nhà máy, và trên các chiếc mũ bảo hộ lao động

của công nhân. Trụ sở của RMI đặt tại Niles, bang Ohio giờ đây được mọi người mệnh danh là ”Nụ cười, Ohio”. “Big Jim” dành phần lớn thời gian để thăm quan nhà máy trên một chiếc xe đánh gôn, vẫy tay chào và trò chuyện với những người công nhân, lắng nghe họ, và gọi họ bằng tên – tất cả với 2.000 công nhân. Ngoài ra ông còn dành phần lớn thời gian làm việc với công đoàn. Chủ tịch công đoàn địa phương đã ca ngợi “Big Jim” như sau: “Ông mời chúng tôi đến dự họp, thông báo cho chúng tôi biết tất cả những gì đang diễn ra, điều chưa từng xảy ra trong các ngành công nghiệp khác”.

Kết quả của tất cả những thứ đó là gì? Đó là, chỉ trong vòng ba năm, chẳng tốn thêm một xu nào để đầu tư, “Big Jim” đã đưa năng suất tăng lên gần 80%. Và trong báo cáo cuối cùng, bình quân số vụ việc khiếu nại chưa được giải quyết của công đoàn đã giảm từ 300 xuống còn khoảng 20. Các khách hàng mà chúng tôi tình cờ gặp (chẳng hạn ở công ty Northrop) nói rằng “Big Jim” chỉ đơn giản là quan tâm chăm sóc đến khách hàng và nhân viên của mình.

Hewlett-Packard (HP)

Trong một nghiên cứu, 18 trong số 20 nhà lãnh đạo điều hành của HP khi được phỏng vấn đều tuyên bố rằng sự thành công của công ty phụ thuộc vào quan niệm triết lý hướng đến con người. Triết lý đó được gọi là “Phong cách HP”. Dưới đây là lời mô tả của thành viên sáng lập công ty Bill Hewlett:

“Tôi cảm thấy, nhìn chung, các chính sách và hành động đều xuất phát từ niềm tin con người, cả nam lẫn nữ, đều muốn thực hiện một công việc hoàn hảo, một công việc sáng tạo, và nếu họ được cung ứng một môi trường thích hợp, họ sẽ làm được như thế. Đó là truyền thống đối xử với mọi người bằng sự quan tâm, kính trọng và thừa nhận những thành quả cá nhân. Điều này nghe có vẻ sáo rỗng, song Dave Packard (người đồng sáng lập công ty) và tôi thật sự

tin tưởng vào quan niệm triết lý này... Do đó, phẩm chất và giá trị của cá nhân là một phần rất quan trọng trong phong cách HP. Tâm niệm như thế, cách đây vài năm chúng tôi đã bãi bỏ chuông báo giờ và mới đây thôi, chúng tôi đã áp dụng chương trình giờ làm việc linh động. Một lần nữa, điều này muốn nói lên biểu hiện của lòng tín nhiệm và sự tin cậy vào nhân viên, và cung cấp cho họ cơ hội để điều chỉnh thời gian biểu làm việc phù hợp với cuộc sống riêng của họ... Nhiều nhân viên mới của HP cũng như các khách hàng đến thăm thường ghi nhận và bình luận với chúng tôi về một phong cách khác của HP – đó là sự thân mật, dựa trên cách xưng hô với nhau bằng tên. Tôi còn có thể kể ra nhiều ví dụ khác nữa, song vấn đề là tự bản thân chúng không thật sự đặc trưng cho bản chất của mục tiêu mà phong cách HP hướng tới. Bạn không thể mô tả điều này bằng các con số hay các số liệu thống kê. Phân tích tường tận thì đó là một tinh thần. Đó là một sự nhận thức trong đó mỗi người là một bộ phận của một nhóm và nhóm đó là HP. Như tôi đã nói, đây là một quan niệm dựa trên cơ sở cá nhân. Nó tồn tại vì nhân viên thấy rằng nó hoạt động có hiệu quả, và họ tin rằng cảm thức này đã tạo nên bản sắc riêng cho HP".

Định hướng tôn trọng con người của HP đã bắt đầu từ lâu. Vào thập niên 1940, Hewlett-Packard đã quyết định công ty mình sẽ không phải là một "công ty tuyển dụng và sa thải nhân viên". Vào thời điểm đó, đây là một quyết định vô cùng can đảm, khi ngành công nghiệp điện tử được nhà nước hỗ trợ gần như hoàn toàn. Về sau, tinh thần tập thể của HP bị thử thách khi ngành công nghiệp này bị sa sút nghiêm trọng trong thời kỳ suy thoái kinh tế 1970. Thay vì sa thải nhân viên, Hewlett-Packard, và mọi nhân viên khác trong công ty đều tự nguyện cắt giảm 10% lương. Mọi người đều làm ít hơn 10% số giờ làm việc và HP đã vượt qua được thời kỳ suy thoái mà không phải hy sinh chính sách toàn dụng nhân công của mình.

Quan niệm triê´t lý hướng vê` nhân viên của HP không những đã bă´t đâ`u từ lâu mà họ còn liên tục đổi mới. Các mục tiêu của công ty được viê´t lại, và được â´n hành để công bô´ cho toàn thể nhân viên, kể cả việc xác định lại quan niệm triê´t lý của công ty. Ngay từ câu đâ`u, người ta đã đọc thâ´y: "Các thành tựu của một tổ chức là thành quả của những nỗ lực phô´i hợp của các cá nhân…". Và sau đó, HP nhâ´n mạnh lại sự cam kê´t gă´n bó của mình với những con người có tinh thâ`n đổi mới và sáng chê´, một quan niệm triê´t lý đã đóng vai trò là động lực chủ đạo cho sự thành công của công ty. "THỨ NHÂ´T, phải có những con người có khả năng, có tinh thâ`n đổi mới và sáng chê´ cao trong khă´p tổ chức… THỨ HAI, tổ chức phải có những mục tiêu và sự lãnh đạo tạo được nhiệt tình ở tâ´t cả các câ´p. Bản thân các nhân viên trong cương vị quản lý quan trọng phải tạo được nhiệt tình trong những đô`ng nghiệp của họ". Phâ`n nhập đê` cho bản công bô´ đã duyệt lại vê` mục tiêu của công ty: "Hewlett-Packard (không được có) một tổ chức cứng ră´n chặt chẽ, theo kiểu quân đội, mà phải… cho nhân viên quyê`n tự do làm những công việc hướng đê´n (những mục tiêu tổng thể) theo những cách thức mà họ cho là tô´t nhâ´t trong những lĩnh vực trách nhiệm riêng của họ."

Niê`m tin của HP đặt vào nhân viên có thể dễ dàng nhận thâ´y trong chính sách "phòng nguyên vật liệu thí nghiệm mở" của công ty, mà một vài sinh viên của chúng tôi đã gặp tại phân bộ ở Santa Rosa. Khu vực nguyên vật liệu phòng thí nghiệm là nơi lưu giữ các bộ phận điện và cơ khí. Chính sách để ngỏ nguyên vật liệu phòng thí nghiệm có nghĩa là các kỹ sư không những được quyê`n tự do sử dụng các thiê´t bị này, mà họ còn được khuyê´n khích mang vê` nhà dùng vào việc riêng của họ. Quan niệm của công ty là dù những gì mà các kỹ sư đang làm với thiê´t bị có hay không có liên quan trực tiê´p đê´n các dự án họ đang tiê´n hành, họ sẽ học hỏi – và qua đó củng cô´ sự cam kê´t gă´n bó của công ty đô´i với quá trình đổi mới và sáng chê´. Một câu chuyện gâ`n như truyê`n thuyê´t kể lại ră`ng Bill (Hewlett) đê´n

thăm một nhà máy vào một ngày thứ Bảy và thấy khu nguyên liệu thí nghiệm bị khóa kín. Lập tức ông đi ngay đến bộ phận bảo trì, chộp lấy máy cắt bu-lông và cắt ống khóa cửa phòng nguyên liệu thí nghiệm. Ông để lại một mẩu giấy mà người ta tìm thấy vào sáng thứ Hai: “Đừng bao giờ khóa cánh cửa này lại nữa. Xin cảm ơn, Bill.”

Cùng một cách nói như thế trong suốt cuộc luận đàm với một kỹ sư 24 tuổi ngay tại công ty, cách đây hơn một năm. Khi bình luận về một số vấn đề phát sinh do thủ tục nhân sự mới, anh ta phát biểu: “Tôi không chắc là Bill và Dave sẽ làm theo cách này đâu”. Thật là kỳ lạ khi tập hợp giá trị chung tạo được dấu ấn nhanh và rõ ràng đến thế. Chàng thanh niên tiếp tục mô tả về sự tận tâm của HP dành cho việc ”xúc tiến điều đó”, về nhu cầu cần dồn hết tâm sức cho sự thành công trong việc tung các sản phẩm mới ra thị trường nhằm vươn lên phía trước, về ước muốn thành công kỷ lục nhờ những nỗ lực gian khổ hơn chứ không phải nhờ tài cạo giấy, về khả năng có thể bắt chuyện với bất cứ ai, ở bất cứ nơi nào. Anh ta nhắc tới vị giám đốc phân bộ của mình và các nhà lãnh đạo cao cấp như thể họ là bạn thân và anh ta là người nhân viên duy nhất của họ. Anh ta nói nhiều về MBWA (quản lý trực tiếp). Cuộc thảo luận chuyển sang chủ đề những phương thức truyền đạt công khai được coi như những buổi “luận đàm cà phê”, ở đó việc giải quyết vấn đề được phi chính thức hóa (có sự tham dự của tất cả mọi người) diễn ra hàng tuần. Lời tán dương của chúng tôi đối với các tác nhân củng cố tích cực hóa ra lại có cơ sở.

Nói tóm lại, đặc trưng nổi bật nhất của HP là tính thống nhất trong cam kết gắn bó, tính nhất quán trong phương pháp tiếp cận và thái độ ứng xử. Bất cứ bạn đặt chân đến đâu trong đế chế HP, bạn đều thấy nhân viên nói đến chất lượng sản phẩm, cảm thấy hãnh diện vì những thành công của phân bộ họ trong lĩnh vực đó. Nhân viên HP ở mọi cấp đều tỏ rõ nghị lực cũng như lòng nhiệt

tình vô hạn, nhiê`u đê´n nỗi những đô`ng nghiệp của chúng tôi, sau khi tình cờ gặp một nhà lãnh đạo điê`u hành, một kỹ sư hay công nhân HP bình thường, đã hỏi: "Người như thê´ có thực chăng?". Và rô`i họ gặp gỡ nhiê`u hơn, và cho dù họ hoài nghi đê´n đâu đi chăng nữa, cuô´i cùng thái độ đó cũng dâ`n tan biê´n. Bản thân chúng tôi cũng phải cô´ gă´ng để giữ mình nghiêm túc, để không trở thành người hâm mộ cuô`ng nhiệt của công ty. Song rõ ràng là không thể được.

Wal-Mart

Với hơn 26.000 nhân viên, hiện nay Wal-Mart đứng thứ tư trong sô´ các nhà bán lẻ ở Mỹ. Trong thập niên 1970, công ty đã phát triển doanh sô´ từ 45 triệu đô-la lên 1,6 tỷ đô-la, từ 18 cửa hàng lên 330 cửa hàng. Sam Walton, hay "Ông Sam" như ông vẫn được gọi thân mật trong công ty, là động lực chủ đạo cho thành công đó, và đơn giản là Walton đã biê´t quan tâm chăm sóc nhân viên của mình". Thực tê´, hâ`u hê´t các nhân viên quản lý, theo như ông khẳng định, đê`u mang trên mình những nút khuy áo có dòng chữ: "Chúng tôi quan tâm tới nhân viên của mình".

Walton học được nghệ thuật vê` con người trong thời gian làm việc tại J.C. Penney. Giô´ng như Penney's, nhân viên của ông được gọi là những "người cộng sự" chứ không chỉ đơn thuâ`n là nhân viên. Và ông lă´ng nghe họ. Ông nói ră`ng: "Chìa khóa thành công là bước ra khỏi phòng việc, đê´n các cửa hiệu và lă´ng nghe những gì mà người cộng sự muô´n. Gă´n bó với công việc là điê`u vô cùng quan trọng đô´i với tâ´t cả mọi người. Các ý tưởng hay nhâ´t của chúng tôi xuâ´t phát từ những người thư ký và từ nhân viên quản lý trẻ tuổi". Những câu chuyện vê` Walton đã trở thành huyê`n thoại. Theo tờ *Wall Streel Journal*: "Một vài tuâ`n trước, ông Walton không thể ngủ được. Ông thức dậy và mua một ít hạt dẻ tại một hiệu bánh mở cửa suô´t đêm. Vào lúc 2 giờ 30 sáng, ông đem tới làm quà cho một trung

tâm phân phối và nói chuyện phiếm một lát với các công nhân nhận hàng. Kết quả là ông đã khám phá ra ở địa điểm này cần phải có thêm hai gian trưng bày hàng nữa”. Một lần nữa, điều đáng kinh ngạc không phải là ở bản thân câu chuyện: bất cứ một người kinh doanh nhỏ nào cũng có thể thuật lại vô số câu chuyện tương tự. Điều gây ngạc nhiên là ở chỗ một nhà lãnh đạo điều hành cấp cao nhất mà vẫn còn biểu lộ sự quan tâm cao nhất với nhân viên trong một doanh nghiệp trị giá đến 2 tỷ đô-la.

Thông điệp ở đây là các nhân viên cấp cơ sở vô cùng quan trọng, được phản ánh trong từng hoạt động. Các văn phòng điều hành hầu như vắng người. Trụ sở của công ty giống như một nhà kho. Lý do là vì các nhà quản lý của Walton dành phần lớn thời gian để đi thực tế tại các khu vực dịch vụ của Wal-Mart trong mười một tiểu bang của nước Mỹ. Và họ đã làm những gì? “Lãnh đạo các nhóm hoạt náo viên địa phương tại các lễ khai mạc cửa hàng mới, đi tham quan các cửa hiệu của đối thủ cạnh tranh là K-mart, và tổ chức các buổi họp mặt tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên”. Walton vẫn giữ thói quen tự mình đi thăm tất cả các cửa hàng (330 cửa hàng) từ năm 1962.

Mọi người ở Wal-Mart đều cảm thấy mình là một người chiến thắng. Các buổi họp ban giám đốc như thường lệ bắt đầu vào lúc 7 giờ 30 sáng thứ Bảy. Khách mua hàng nhiều nhất trong tháng nhận được một tấm thẻ. Và mỗi tuần, các nhóm “SWAT” đã xông pha tổ chức lại các cửa hàng để kiểm chứng rằng các công việc đã được thực hiện tốt. Ông Sam đứng dậy và hô lên ”Ai là số một?” Và dĩ nhiên, mọi người đồng thanh trả lời lại “Wal-Mart”.

Như vậy, đó quả thật là một sự ồn ào khôn tả nhộn nhịp, và như nhiều trường hợp khác chúng ta vẫn gặp, đó là sự vui thích. Theo như những gì tờ *Wall Street Journal* viết: “Ngài Walton dường như là người vui nhất. Không lâu sau khi ông tự lái máy bay đến Mt.

Pleasant, bang Texas và hạ cánh với lời chỉ dẫn cho người phi công phụ lái là người đón ông ở dưới đường cách đó khoảng 100 dặm. Rô`i ông treo cờ Wal-Mart lên một chiê´c xe tải và lái xe đi tiê´p đoạn đường còn lại để “tán gẫu với người tài xê´” – một điê`u theo ông là vô cùng thú vị”.

Chủ đê` vê` sự vui thích trong kinh doanh chiê´m một phâ`n không nhỏ trong công trình nghiên cứu các công ty thành công vượt trội. Những nhà lãnh đạo và quản lý tỏ ra thích thú với những gì họ đang làm và râ´t hăng say với nó. Và, như Howart Head đã phát biểu trong một bài diễn văn gâ`n đây: “Theo tôi thâ´y, tự bản thân bạn phải gă´n bó với những gì bạn làm. Tôi chỉ thích thiê´t kê´ thôi. Nê´u điê`u đó không có gì thú vị, thì tôi đã không thiê´t kê´”.

DANA

Một trong những câu chuyện vê` sự thành công gây â´n tượng nhâ´t trong lĩnh vực con người và năng suâ´t, là câu chuyện vê` công ty Dana dưới sự lãnh đạo của Rene McPherson. Dana là một công ty trị giá 3 tỷ đô-la, chê´ tạo những sản phẩm không có gì là cách tân, chẳng hạn như cánh quạt (dùng cho chân vịt tàu thủy hay máy bay) bă`ng đô`ng thau và các hộp sô´ ô tô, chủ yê´u là để hỗ trợ cho thị trường phụ, của ngành công nghiệp ô tô và vận tải. Nê´u bạn nhìn vào Dana như là một sự gợi ý trong quản lý chiê´n lược, thì chă´c bạn sẽ nghĩ nó là một kẻ thua lỗ. Thê´ nhưng, trong những năm 1970, doanh nghiệp lỗi thời của miê`n Trung-Tây nước Mỹ â´y đã đứng hàng thứ hai trong danh sách 500 công ty hàng đâ`u của tạp chí *Fortune* xét vê` tổng thu nhập của các nhà đâ`u tư. Vào đâ`u thập niên 1970, doanh sô´ tính trên mỗi nhân viên của Dana bă`ng mức bình quân toàn ngành công nghiệp. Vào cuô´i thập niên 1970, mặc dù không có sự tăng cường đâ`u tư nguô`n vô´n ô` ạt nào, doanh sô´ tính trên mỗi nhân viên của Dana vẫn tăng gâ´p 3 lâ`n trong khi bình quân toàn ngành công nghiệp tăng thậm chí chưa đê´n 2 lâ`n

(trong phân đoạn công nghiệp trong đó có công ty Dana, năng suấ´t chỉ nhích lên chút ít), đây quả là kỷ lục năng suấ´t ngoạn mục đố´i với một doanh nghiệp lớn trong một ngành công nghiệp chẳng có gì hấ´p dẫn.

Yế´u tố´ chủ đạo chỉ đơn giản và thuầ`n tuý là năng suấ´t thông qua con người. Như chúng tôi đã nêu ra trước đó, khi McPherson lên quản lý công ty vào năm 1973, một trong các hành động đầ`u tiên của ông là hủy bỏ các cuố´n cẩm nang chính sách dày hơn nửa mét và thay thế´ chúng bằ`ng quan niệm triế´t lý của công ty vỏn vẹn trong một trang giấ´y. Chủ yế´u là:

• Không có gì thu hút tâm trí nhân viên, duy trì sự tin cậy hoặc làm khởi phát lòng nhiệt tình hiệu quả bằ`ng sự giao tiế´p mặt đố´i mặt. Điề`u rấ´t quan trọng là phải cung cấ´p và thảo luận tấ´t cả mọi số´ liệu về` thành quả của tổ chức với nhân viên.

• Chúng tôi có trách nhiệm cung cấ´p sự huấ´n luyện và cơ hội phát triển cho những nhân viên nào làm việc hiệu quả, họ muố´n cải thiện các kỹ năng, mở rộng nghề` nghiệp hoặc chỉ đơn giản muố´n tăng cường vố´n tri thức cơ bản của mình.

• Điề`u cầ`n thiế´t là cung cấ´p sự an toàn lao động cho mọi nhân viên của chúng ta.

• Xây dựng các chương trình khích lệ, động viên căn cứ trên các ý tưởng hay các gợi ý, cũng như dựa trên sự cầ`n cù trong lao động, nhằ`m tạo lập một quỹ khen thưởng chung.

McPherson phát biểu: “Quan niệm triế´t lý xuấ´t hiện trước. Hầ`u như tấ´t cả các nhà điề`u hành đề`u thừa nhận rằ`ng con người là tài sản quan trọng nhấ´t. Tuy vậy, chẳng có ai thật sự số´ng với niề`m tin đó”.

McPherson nhanh chóng cắt giảm số nhân viên tư vấn của công ty từ 500 xuống còn 100 và cắt giảm số tầng bậc tổ chức từ 11 xuống 5. Tất cả các giám đốc xí nghiệp của công ty ông – khoảng 90 người – đều trở thành các “giám đốc cửa hàng”. Trong một bài kinh cầu nguyện tại Delta và Disney, các giám đốc phải có trách nhiệm tìm hiểu mọi công việc ở xí nghiệp. Và họ được giao quyền tự quản để thực hiện công việc tổng thể. Sự thành công của họ khiến McPherson tuyên bố, trong một bài phát biểu gây chấn động phần lớn các cuộc họp hội đồng quản trị nước Mỹ: “Tôi phản đối ý kiến cho rằng càng ít sự tham gia của chính phủ, càng không có nhiều sự điều chỉnh, sự khuyến khích hình thành vốn và đổi mới trong nghiên cứu, là những gì chúng ta cần đến nhất để cải thiện năng suất. Tôi đề nghị: Hãy để cho nhân viên của chúng ta thực hiện công việc”.

Tại Dana, quan niệm triết lý quả nhiên có trước, song phần lớn là vấn đề truyền bá tự nguyện các ý tưởng. Mọi người đều có trách nhiệm bảo đảm cho việc duy trì tăng năng suất. McPherson đã gợi ý một điểm bắt đầu thích hợp: “Năng suất cá nhân của mỗi nhà quản lý hàng đầu là một đặc trưng sống còn”. Nhưng không một ai được chỉ dẫn cách thức thực hiện như thế nào. Nếu như tồn tại một cách thức như vậy, thì niềm tin đơn giản vốn có đó sẽ được lan tỏa tới tận những con người có địa vị thấp nhất trong tổ chức. Như McPherson đã chỉ ra:

“Nếu chúng ta không tin rằng chuyên gia trong bất kỳ lĩnh vực đặc thù nào chính là những con người đang thực hiện công việc đó, chúng ta sẽ mãi mãi hạn chế tiềm năng của họ về phương diện cống hiến cho tổ chức, cũng như sự thăng tiến trong nghề nghiệp. Nhắc đến sự sắp đặt trong sản xuất: trong phạm vi diện tích khoảng 9 m2, liệu có ai biết cách vận hành cỗ máy, tối đa hóa sản lượng, cải tiến chất lượng, tận dụng nguyên liệu đầu vào và

giữ cho cỗ máy hoạt động hiệu quả bằng những công nhân trực tiếp vận hành máy, những người vận chuyển nguyên liệu và các nhân viên bảo trì? Không ai cả".

Ông bổ sung:

"Chúng tôi không lãng phí thời gian để làm những điều xuẩn ngốc. Chúng tôi không có các thủ tục pháp lý, đội ngũ nhân viên cũng không có quá nhiều người. Chúng tôi để cho mỗi người làm việc trên cơ sở: những gì họ cần, họ nói là họ sẽ làm. Và chúng tôi để họ có đủ thời gian để làm điều đó. Tốt hơn chúng ta nên bắt đầu bằng cách thừa nhận rằng những người quan trọng nhất trong một tổ chức là người thật sự cung cấp một dịch vụ hay tạo ra và làm gia tăng giá trị sản phẩm, chứ không phải là người điều hành hoạt động... Đây chính là điều mà, khi tôi đứng trong khoảng không gian gần 9 m2 của bạn, tôi rất muốn nghe bạn nói".

Tiêu điểm tập trung của McPherson bao giờ cũng nhất quán. Trong các cuộc trò chuyện ngẫu nhiên hay trong các phát biểu chính thức, quan điểm nhấn mạnh về tầm quan trọng của con người của ông không bao giờ thay đổi. Như lời một trong những cộng sự với ông tại Dana nói với chúng tôi: "Tôi chưa bao giờ nghe thấy ông phát biểu một điều gì mà không nhắc tới các nhân viên". McPherson tuyên bố: "Hãy nhìn vào những bức tranh hàng năm. Đừng bận tâm tới chủ tịch hội đồng quản trị của công ty; ông luôn luôn có tên dưới bức ảnh và tên đó cũng được viết rất đúng chính tả. Hãy nhìn vào các tấm ảnh của nhân viên (những người ở địa vị thấp nhất). Có bao nhiêu người trong số chúng ta biết được tên họ?"

Giống như HP, Dana cũng đã từ bỏ đồng hồ báo giờ. McPherson giải thích: "Mọi người ai cũng than phiền: 'Chúng ta sẽ làm gì nếu không có đồng hồ báo giờ?' Tôi nói: "Làm cách nào

anh quản lý một tổ 10 người nào? Nê´u anh thâ´y họ đi trễ đê`u đê`u, anh đê´n nói chuyện với họ. Tại sao cứ phải câ`n đô`ng hô` báo giờ mới biê´t được nhân viên làm việc với anh có đê´n muộn hay không?” Ông cũng nhâ´n mạnh tâ`m quan trọng của những giả định tích cực vê` hành vi con người bă`ng câu chuyện:

“Một nhân viên tôi đã nói ră`ng ‘Ngài không thể bỏ đô`ng hô` báo giờ đi được. Ban lãnh đạo yêu câ`u một bản báo cáo vê` những người luôn có mặt và làm việc đúng giờ.’ Tôi đáp lại. ‘Tô´t thôi, kể từ hôm nay, mọi người sẽ đi làm đúng giờ và vê` đúng giờ. Cứ ghi vào bản báo cáo như thê´. Nê´u có ai phản đô´i, chúng ta sẽ nói chuyện trực tiê´p với họ.”

McPherson thích đô´i thoại trực tiê´p và thảo luận kê´t quả mà công ty đã đạt được với *tâ´t cả* mọi người. Ông yêu câ`u ban quản lý các chi nhánh/phòng ban/phân bộ phải tổ chức các buổi họp mặt với nhân viên mỗi tháng một lâ`n để cùng thảo luận trực tiê´p vê` kê´t quả cụ thể mà mỗi cá nhân trong tập thể đã giành được. (Chúng ta cũng bă´t gặp điê`u này trong râ´t nhiê`u công ty vượt trội khác. Họ sẵn sàng chia sẻ thông tin rộng rãi trong công ty và không bao giờ giữ điê`u gì làm bí mật). McPherson thậm chí còn biê´n các thông báo hàng ngày thành một hình thức giao tiê´p trực tiê´p. Những mẫu thông báo, như ông mô tả, “ban đâ`u khiê´n các viên quản lý câ´p trung *toát mô` hôi*.” Một cái viê´t là: “Phản bác câ´p trên”, cái khác thì hô hào “Hỏi bâ´t chợt”. Ông cảm thâ´y khó chịu khi các viên quản lý của mình không sẵn sàng lă´ng nghe: “Tôi muô´n đặt một tâ´m ảnh một công nhân đang nói chuyện với quản đô´c của mình vào bản slide thuyê´t trình să´p tới, nhưng cuô´i cùng tôi nhận ra ră`ng chẳng có ai trong sô´ các nhân viên giám sát nào *chịu nói chuyện* với công nhân.”

McPherson dành 40 đê´n 50% thời gian để diễn giải và truyê`n đạt thông điệp trực tiê´p cho các nhân viên. Ông luôn kiên trì với việc

mà ông vẫn hài hước gọi là “Họp tổ dân phố” với sự tham dự của tất cả mọi người trong công ty. Ông nhớ lại một lần ở Reading, bang Pennsylvania: “Tôi muốn nói chuyện với toàn bộ nhân viên. Nhưng viên giám đốc ở đó nói rằng không có đủ chỗ cho tất cả. Cuối cùng, tôi nói, ‘Dọn sạch kho hàng đi’. Vậy là đủ chỗ cho 1.600 người. Trong suốt những năm tháng ấy, tôi chưa bao giờ nhận được một thắc mắc nào, dù là nhỏ nhất từ một nhân viên bình thường. Cả những viên quản lý nhà máy và quản lý chi nhánh cũng thế, cứ khi nào tôi yêu cầu họ đi với tôi là họ lại tìm cách lẩn tránh... Nhìn mấy bức ảnh này mà xem, ”ông đẩy chúng về phía chúng tôi. “Chúng chụp các buổi họp mặt. Chỉ có những người thợ máy là còn đưa ra câu hỏi, mấy tay quản lý thì tuyệt nhiên không thấy nói gì. Anh biết vì sao không? Họ không dám hỏi vì họ sợ”.

Mối bận tậm khác của McPherson là đào tạo và liên tục tự phát triển. Ông đặc biệt tự hào và thích thú với Đại học Dana. Hàng nghìn nhân viên của Dana đã học tập và rèn luyện tại đây. Các lớp học luôn bám sát vào thực tiễn song cũng góp phần nâng cao triết lý sống của mọi người. Rất nhiều lớp học do những người có kinh nghiệm lâu năm giảng dạy (điều này cũng tương tự như Đại học Disney và Học viện Hamburger của McDonald’s). Theo McPherson, đối với các thành viên trong ban quản lý, không gì vinh dự hơn là được bổ nhiệm làm thành viên trong hội đồng quản trị của Đại học Dana. Hội đồng quản trị bao gồm 9 thành viên là các quản lý cấp cao nhất trong các phân bộ/ chi nhánh.

Không có gì là bắt buộc ở Dana. Kế hoạch Scanlon có thể coi là một ví dụ điển hình. Một điều khiến chúng tôi ngạc nhiên là bản kế hoạch này chỉ được 7 trên tổng số 40 chi nhánh tiến hành thực hiện. McPherson nói rằng: “Họ chỉ làm những gì họ muốn, đơn giản vậy thôi. Không một quản lý chi nhánh nào buộc phải nghe theo người khác.”

Áp lực lớn nhất ở Dana – và cũng như ở rất nhiều các công ty thành công vượt trội khác – đó là áp lực từ đồng nghiệp. Những nỗ lực của Dana nhằm khuyến khích điều đó thể hiện rõ nét qua Hell Week (Tuần lễ huấn nhục). Một năm hai lần, khoảng 100 nhà quản lý họp mặt trong 5 ngày để cùng trao đổi các câu chuyện về kết quả và năng suất. McPherson khuyến khích hoạt động này, vì theo ông, áp lực từ đồng nghiệp là thứ khiến mọi thứ hoạt động. Ông nói rằng “Bạn có thể lừa được ông chủ của mình. Tôi cũng vậy. Nhưng bạn không thể qua mặt đồng nghiệp. Họ biết điều gì đang thật sự diễn ra.” Và, tất nhiên, trong suốt Tuần lễ huấn nhục, sự giao tiếp tự do và cởi mở cũng luôn được khuyến khích. Ông cho dán một thông báo, trên đó có ghi rằng: “Chúng ta hãy cho họ xuống địa ngục”.

Triết lý về bảo đảm việc làm của McPherson đã được kiểm nghiệm qua những thời khắc khó khăn nhất của ngành công nghiệp sản xuất ô tô của nước Mỹ. Rất nhiều công ty lảng tránh vấn đề này và tiếp tục sa thải công nhân. Tất cả mọi người đều hiểu lý do vì sao. McPherson nhận xét về các thành quả thực tế như sau: “Các nhân viên chiếm tới 80% trong kế hoạch chứng khoán năm 1979 của chúng tôi. Nhưng sau đó 9000 người bị buộc thôi việc. Vậy thì tỷ lệ còn lại bao nhiêu, nếu tính cả những nhân viên bị sa thải? Vẫn là 80%.” Bên cạnh đó, năm 1981, Dana hoàn toàn hồi phục, và thậm chí còn phát triển mạnh mẽ hơn.

Triết lý của McPherson thấm nhuần tới từng giá trị trong mỗi ý kiến đóng góp của mỗi cá nhân. Ông nhấn mạnh “Cách tốt nhất để luôn giữ cho mình mới mẻ, đó là di chuyển không ngừng, liên tục lắng nghe, và liên tục hỏi mọi người xem họ đang nghĩ gì, ngược lại, một nhân viên của GM, 16 tháng sau khi bị sa thải khỏi chi nhánh Pontiac, nhận xét: “Tôi đoán rằng mình bị sa thải bởi vì tôi đã tạo ra những chiếc xe chất lượng thấp. Nhưng sau 16 năm,

chưa bao giờ tôi dám đưa ra một ý kiến để giúp công việc của mình hoàn thiện hơn. Chưa bao giờ."

HÃNG HÀNG KHÔNG DELTA

Hãng hàng không Delta nằm trong nhóm nhỏ các công ty vượt qua được giai đoạn nới rộng quy chế của chính phủ trong ngành công nghiệp vận tải hàng không, mà chỉ bị một vài vết sẹo trên bảng kỷ lục vẻ vang về thành tích tài chính. Cuộc đình công cuối cùng ở Delta là vào năm 1942. Cuộc bỏ phiếu bầu công đoàn cuối cùng ở Delta vào năm 1955. Francis O'Connell ở công đoàn ngành vận chuyển nước Mỹ phát biểu về Delta: "Họ có một mối quan hệ với các nhân viên chặt chẽ đến mức khó mà chen vào được".

Delta là một công ty xem trọng con người. Công ty quảng bá cho "cảm nhận gia đình của Delta" và thực hiện được quan niệm triết lý ấy. Công ty đề bạt nhân sự từ bên trong nội bộ, trả lương cao hơn phần lớn các công ty hàng không khác, và cố hết sức tránh không khiến công nhân nghỉ việc trong một nền công nghiệp vốn mang tính biến động theo chu kỳ.

Như nhiều công ty thành công vượt trội khác đã làm để đảm bảo có được một sự phù hợp với môi trường văn hóa, Delta bắt đầu bằng quá trình sàng lọc cẩn thận và lâu dài đối với mọi ứng viên nộp đơn xin việc. Tờ *Wall Street Journal* nhận xét: "Các nữ tiếp viên hàng không chẳng hạn, được lựa chọn từ hàng nghìn người nộp đơn, được phỏng vấn hai lần, rồi được gửi đến cho nhà tâm lý học của Dana là tiến sĩ Sydney Janus". "Tôi cố gắng xác định ý thức hợp tác hoặc ý thức về công việc nhóm của họ. Tại Delta, bạn không chỉ đơn thuần gia nhập một công ty, mà bạn phải gia nhập mục đích của công ty" – Tiến sĩ Janus tuyên bố.

Thành công của Delta xuất phát từ sự tích lũy những điều tưởng chừng như nhỏ nhặt. Chính sách mở cửa giữ vai trò chủ đạo. Nguyên tổng giám đốc công ty là Tom Beebe giải thích: “Tấm thảm trong phòng tôi phải được giặt sạch mỗi tháng một lần. Các thợ cơ khí, các phi công, các trợ lý bay – tất cả đều đến phòng để gặp tôi. Nếu họ quá mong muốn kể cho chúng tôi nghe một chuyện gì đó – chúng tôi sẽ dành thời gian cho họ. Họ không cần phải thông qua ai cả. Chủ tịch hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Tổng giám đốc công ty – không ai trong chúng tôi sử dụng một “trợ lý hành chính” để lựa chọn nhân viên, cũng không có những người trung gian”. Dĩ nhiên, điều làm cho nó phát huy hiệu quả chính là có một điều gì đó xảy ra khi sử dụng chính sách mở cửa. Delta tiêu tốn khá nhiều thời gian và tiền bạc (sẽ hoàn toàn khó hiểu đối với những ai chưa từng áp dụng những điều tương tự) để kiểm tra mọi mặt trong câu chuyện của người nhân viên. Thông thường, kết quả mang lại là một sự thay đổi quan trọng – chẳng hạn về môi trường xung quanh, về việc trả lương hay các thủ tục kế toán. Tất cả điều đó, theo như nhận xét của một nhà phân tích, “biến thành sự thật là do quyết tâm vốn được tôn trọng từ rất lâu của các nhân viên (những người muốn sử dụng chính sách mở cửa) và của ban lãnh đạo (những người muốn giữ cho cánh cửa rộng mở)”.

Dưới đây là một ví dụ điển hình về chính sách đang được áp dụng, theo tờ *Wall Street Journal*:

“Vào tháng 2 năm 1978, ngân phiếu chi trả của James Burnett bị thiếu 38 đô-la. Công ty hàng không Delta đã không tính tiền công phụ trội cho cái ngày anh ta đã đến xưởng lúc 2 giờ sáng để sửa chữa cỗ máy L-1011. Khi người quản lý không thể giải quyết vấn đề, người thợ cơ khí 41 tuổi viết thư cho tổng giám đốc công ty Delta, David C.Garrett, Jr. Anh than phiền là “Chế độ trả lương mà chúng tôi đang hưởng hết sức tồi tệ, nó làm cho số đông

những người tốt bụng nổi cáu với công ty". Ba ngày sau, ông Burnett nhận được khoản tiền của mình cùng với lời xin lỗi từ ban lãnh đạo cấp cao. Thậm chí Delta còn thay đổi cả chính sách lương bổng, tăng thêm tiền thù lao giờ phụ trội cho các thợ cơ khí làm việc ngoài giờ".

Một trong các quan niệm lý thú hơn ở Delta là quan niệm về khả năng hoán đổi vị trí cho nhau của các bộ phận quản lý. Chẳng hạn vị chủ tịch hội đồng quản trị yêu cầu rằng tất cả các phó tổng giám đốc cấp cao của công ty đều phải được huấn luyện để có thể đảm nhiệm bất cứ công tác nào trong công ty (có lẽ trừ việc lái máy bay). Thậm chí các phó tổng giám đốc cấp cao của công ty cũng được yêu cầu là phải hiểu rõ các lĩnh vực của nhau để có thể thay thế bất cứ người đồng nhiệm nào khi cần thiết. Và nhân thể nói qua, truyền thống của Deltal vào lễ Giáng sinh là các nhà quản lý cấp cao cũng hăng hái bắt tay làm việc phụ giúp những nhân viên vận chuyển hành lý.

Giống như Dana, ban giám đốc công ty hàng không Delta dành một số lớn thời gian chỉ để trò chuyện với các nhân viên. Các nhà quản lý cấp cao gặp gỡ mọi nhân viên ít nhất mỗi năm một lần trên "diễn đàn mở", nơi sự giao tiếp diễn ra giữa các cấp cao nhất và thấp nhất của tổ chức. Số thời gian cần thiết cho tất cả giao tiếp này khiến chúng ta choáng váng, thật khó tưởng tượng đối với những ai không làm việc trong môi trường này. Chẳng hạn, bộ phận quản lý cao cấp nhất chủ trì các cuộc họp bốn ngày trong một năm chỉ để nói chuyện với các trợ lý bay tại căn cứ Atlanta. Các phó tổng giám đốc cấp cao của công ty dành tới hơn 100 ngày một năm để đi thăm cơ sở, song đây không phải là những ngày dễ chịu gì, kể cả việc hạ cánh xuống đường băng lúc 1 hoặc 2 giờ sáng để kiểm tra êkíp làm đêm. Những giao tiếp mạnh mẽ bắt đầu từ trên cấp cao nhất. Một cuộc họp chính thức của ban cố vấn vào sáng thứ Hai,

tại đây mọi chương trình, vấn đề, tình trạng tài chính của công ty được xét duyệt kỹ càng. Sau đấy, các phó giám đốc cấp cao mời các trưởng ban dùng bữa trưa để giúp họ kịp thời nắm bắt các diễn biến. Và cứ thế, tin tức được truyền đi khắp công ty nhanh chóng và đều đặn.

Việc lắng nghe nhân viên cũng rất được coi trọng. Chẳng hạn, một ủy ban của các trợ lý bay được lập ra để lựa chọn đồng phục cho 6.000 nam nữ tiếp viên hàng không của hãng Delta. Một trợ lý bay phát biểu: "Điều đó rất quan trọng, bạn phải sống cùng với nó". Các thợ cơ khí thậm chí còn được phép lựa chọn những người đốc công trực tiếp giám sát họ.

McDonald's

Có vẻ thích hợp khi Fred Turner, chủ tịch hội đồng quản trị đương nhiệm của McDonald's, khởi nghiệp ở vị trí nhân viên bán giày. Theo cách các nhà lãnh đạo trong nhiều tổ chức coi trọng con người đã học để nắm bắt những khái niệm cơ bản đúng đắn – gặp gỡ khách hàng, cung cấp dịch vụ kịp thời, và cảm thấy hãnh diện cũng như sẵn sàng gánh vác trách nhiệm về một công việc bình thường. McDonald's tuyệt vời hơn cả về những điều cơ bản đó. Chủ tịch Turner phát biểu: "Lịch sử đã chứng minh rằng sự chú tâm về mặt quản lý (của các đối thủ cạnh tranh) không tồn tại được lâu. Họ không có được chiều sâu trong việc quan tâm đến những điều nhỏ nhặt".

Công ty McDonald's tin rằng các nhà quản lý cấp cao phải đi xuống cơ sở, quan tâm đến nhân viên, đến việc huấn luyện và thực thi công việc. Ray Kroc, người sáng lập công ty, phát biểu: "Tôi tin rằng, *ít hơn là nhiều hơn* đối với đội ngũ quản lý của công ty; xét về quy mô, McDonald's ngày nay là công ty phi cấu trúc nhất mà tôi được biết, và tôi không nghĩ rằng không ở đâu mà bạn có

thể tìm thấy một tập thể lao động với những nhà lãnh đạo điều hành khiến bạn cảm thấy hạnh phúc hơn, an toàn hơn và chăm chỉ hơn ở đây”.

Công ty McDonald’s không ngừng đề cập đến sự đóng góp của các cá nhân. Kroc lập luận: “Một nhà hàng hoạt động tốt cũng giống như một đội bóng chày chiến thắng, nó giúp bộc lộ cao nhất tài năng của từng thành viên đội bóng và lợi dụng từng cơ hội chớp nhoáng để gia tăng dịch vụ”. Kroc tập trung sự quan tâm vào những điều nhỏ nhặt. “Tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của các sự kiện nhỏ. Bạn phải hoàn thiện từng điều cơ bản trong doanh nghiệp, nếu bạn mong muốn doanh nghiệp sẽ vận hành tốt”. Để hoàn thiện các sự kiện nhỏ đó, theo phong cách của McDonald’s, đòi hỏi phải có khối lượng học tập và cường độ mạnh mẽ đến kinh ngạc. Một cựu nhân viên của công ty phát biểu: “Khi tôi mới vào làm, công ty đội cho tôi chiếc mũ nhỏ màu trắng biểu hiện cho “nhân viên tập sự”. Ban đầu, họ hướng dẫn tôi những công việc dễ dàng nhất – rán khoai tây theo kiểu Pháp. Rồi tôi chuyển sang rán và tẩm gia vị. Cứ như thế, cho đến khi tôi được đảm nhận việc làm bánh bao nhân nho và chế biến các món thịt băm viên. Chúng tôi có một căn phòng nhỏ, được dùng để nghỉ giữa giờ. Trong phòng có ti vi và máy cassette luôn mở sẵn băng về phong cách làm việc của McDonald’s. Làm thế nào để chế biến món thịt băm viên ngon hơn, làm thế nào giữ cho miếng thịt rán săn giòn hơn”.

“Cuốn sách quy định” của McDonald’s nêu lên quy trình cũng như những chi tiết thực hiện. Chẳng hạn: “Làm món Humburger phải lật mạnh, chứ không bao giờ được lật qua loa”. Hoặc: “Nếu không có người đến mua, món Big Macs phải được dẹp đi chỗ khác trong vòng mười lăm phút sau khi chế biến, và món khoai tây rán – là bảy phút. Các nhân viên thu ngân phải nhìn vào mắt khách hàng và mỉm cười với họ”.

Mặc dù thủ tục cứng rắn luôn có mặt trong mọi lĩnh vực, McDonald’s vẫn khuyến khích các giám đốc cửa hàng thực hiện quyền tự quyết và giữ cho mọi thứ luôn vui vẻ và sôi nổi. Tờ *Fortune* mô tả: “Debbie Thompson, một người bắt đầu ở vị trí thu ngân cho McDonald’s cách đây tám năm, và giờ đây mới 24 tuổi, hiện đang quản lý một cửa hàng của công ty tại Elk Grove Village, thỉnh thoảng khuấy động giờ cao điểm và bữa ăn trưa bằng cách đề nghị thưởng 5 đô-la cho những nhân viên thu ngân thu được nhiều tiền nhất và đón tiếp được nhiều khách hàng nhất. Cô tặng một tấm thẻ cho người đạt thành tích cao nhất trong tháng. Một nhân viên khác bổ sung: “Chúng tôi luôn được thưởng một đô-la cho kỷ lục doanh số trong một giờ. Vì thế, nếu bạn đạt doanh số 300 đô-la một giờ (trong việc bán thực phẩm) bạn có thêm một đô-la. Những nhân viên làm việc trong khoảng thời gian đó đều được thưởng một đô-la. Vào thời điểm khi doanh số đạt mức kỷ lục, bạn được thưởng thêm hai đô-la. Tất cả chúng tôi đều nhắm đến những đồng đô-la thưởng thêm. Chúng rất có ý nghĩa”.

Một bộ phận quan trọng trong hệ thống là Đại học Thịt Băm Viên. Tờ *New York Times* tường thuật:

“Lá cờ Mỹ và lá cờ công ty McDonald’s phấp phới bay cao trên xa lộ tốc hành ngang qua phía sau khuôn viên của Đại học Thịt Băm Viên trong một vùng ngoại ô thành phố Chicago. Ở bên trong, các hội viên và các nhà quản lý của McDonald’s học tập các kỹ năng để củng cố điều được biểu trưng qua vòm cửa thếp vàng của các tòa nhà cao tầng, xây bằng 614.000 viên gạch giống hệt nhau trong khu vực dân cư thuộc ngoại ô và các cộng đồng dân cư ở nông thôn. Đó là điều mà người sáng lập ra McDonald’s, Ray Kroc, gọi là: “Nguyên tắc chỉ đạo về Chất lượng, Dịch vụ, Vệ sinh và Giá trị”. Bỏ học ngay khi còn ở bậc trung học, Ray Kroc đã hiến tặng hàng triệu đô-la cho các hoạt động từ thiện và thúc giục các

nhân viên chủ động trong các hoạt động từ thiện của cộng đồng để làm gia tăng hình ảnh tốt đẹp của McDonald’s, song ông lại từ chối ủng hộ tiền bạc cho bất cứ nền giáo dục bậc cao nào. Trong cuốn sách Grinding it out, ông viết: “Tôi thẳng thừng từ chối ủng hộ tiền cho bất cứ trường đại học nào. Tôi đã được một số trường danh tiếng nhất trong nước nài nỉ, song tôi bảo họ là họ sẽ không nhận được một xu nào của tôi, trừ khi họ lập ra một trường thương mại...” Năm vừa qua có hai nghìn sinh viên “tốt nghiệp” từ Đại học Thịt Băm Viên. Trong mỗi khóa học, người sinh viên may mắn nhất sẽ được nhận một chiếc mũ đầu bếp vàng vì đã đóng góp nhiều nhất vào việc thảo luận trong lớp... Một mô hình bằng gốm tượng trưng cho một ổ bánh thịt băm viên được dùng để làm huy chương tặng cho người có thành tích học tập cao nhất... McDonald’s lưu ý chúng ta đến sự kiện Hội đồng Giáo dục Mỹ đã nâng tín chỉ cao đẳng lên đến sáu giờ mỗi tuần trong các lớp thi Đại học Thịt Băm Viên, dành cho những người theo học một văn bằng trong hai hay bốn năm cao học... (có) 18 khóa học với thời lượng tương đương một đến hai buổi hội thảo kèm theo các khóa học kéo dài một tuần về “đánh giá thị trường”, “các kỹ năng quản lý” và “sự giám sát trong khu vực”... Thành công của McDonald’s dựa trên đồ ăn nhanh và dịch vụ thuận tiện giá rẻ. Các lớp học giảng dạy về phong cách McDonald’s và nhấn mạnh đến động lực thúc đẩy...”.

Công ty McDonald’s cũng tổ chức lễ hội cùng các buổi tiệc vui nhộn. Theo lời một nhân viên kể lại:

“Một trong số các đồng nghiệp ở cửa hàng của chúng tôi dành được danh hiệu “Người làm bánh Hamburger giỏi nhất nước Mỹ”. Cuộc tranh tài bắt đầu vào mùa Xuân, công ty tổ chức cuộc thi trên toàn nước Mỹ để xem ai là người giỏi nhất, theo nghĩa đen là người nướng thịt băm viên giỏi nhất trong cả nước. Điều đó có

nghĩa là bạn phải làm nhanh nhất, nhưng vẫn đảm bảo sự hoàn hảo, chất lượng hàng đầu, nướng bánh đúng quy cách. Để làm được như vậy, bạn cần phải có một ống nhiệt kế nhỏ và cắm nó phía trên vỉ nướng. Vỉ nướng phải sáng bóng, tuyệt đối không có vết ố. Rồi bạn đặt các miếng thịt băm lên đó thật thẳng hàng, mỗi hàng sáu chiếc. Bạn miết tất cả các miếng thịt bằng mặt sau của bàn xẻng nướng thịt, nêm gia vị đúng thời điểm, vặn lò nướng đúng lúc. Sau đó bạn lấy chúng ra khỏi lò thật đúng cách, đặt chúng vào các lát bánh mỳ… Trước hết bạn phải vượt qua cuộc so tài nội bộ để tìm ra người nướng bánh thịt băm viên giỏi nhất cửa hàng. Người giành chiến thắng khi đó được cử đi tham dự giải vô địch cấp khu vực. Rồi họ tiếp tục dự thi ở các cấp tiếp theo. Sau cùng, những người đoạt giải sẽ cùng nhau tranh tài tại cuộc thi với quy mô toàn nước Mỹ – Tôi nghĩ khi đó là ở Chicago. Có một giải thưởng rất lớn kèm theo nhưng điều quan trọng là bạn có quyền được mang huy hiệu Toàn Nước Mỹ trên áo”.

IBM

Từ McDonald’s, chúng ta chuyển qua IBM, có lẽ đây là một trong những công ty lớn nhất và lâu đời nhất nước Mỹ thực thi định hướng xem trọng con người. Vấn đề khó khăn nhất đối với IBM là mô tả nó như thế nào. Bắt đầu bằng chính sách mở cửa đối với nhân viên đã tồn tại từ 70 năm nay? Bằng câu lạc bộ toàn quốc với lệ phí 1 đô-la một năm của ngài Watson Jr., lập ra cho tất cả nhân viên vào thập niên 1920? Bằng triết lý cơ bản với quan niệm “tôn trọng cá nhân”? Bằng chính sách sử dụng nhân viên trọn đời? Bằng việc kiên trì với sự đề bạt bên trong nội bộ công ty? Bằng các trung tâm trông trẻ hàng ngày cho các nhân viên, khách sạn, đường chạy và sân quần vợt? Hay những cuộc trưng cầu ý kiến hàng tháng do bộ phận nhân sự thực hiện? Tỷ lệ thành công của các nhân viên marketing? Chương trình huấn luyện? Toàn bộ lịch sử của IBM

là lịch sử của định hướng xem trọng con người. Và cũng như McDonald’s, định hướng này được phản ánh trong từng chi tiết nhỏ nhất. Hãy bước chân vào bộ phận tài chính của IBM ở New York. Điều đầu tiên chào đón bạn là một bảng thông báo khổng lồ từ sàn lên đến trần nhà với những tấm ảnh bóng loáng của từng người trong bộ phận tài chính, được treo bên dưới hàng chữ: BỘ PHẬN TÀI CHÍNH NEW YORK. SỰ KHÁC BIỆT LÀ Ở CON NGƯỜI.

Watson đã bắt đầu một chính sách mở cửa đối với nhân viên từ rất sớm, và chính sách này vẫn được duy trì cho đến hiện nay. Một số nhà quản lý thường phàn nàn rằng ông đã quá thường xuyên ưu đãi nhân viên. Một cựu đồng nghiệp của Watson. Jr nói rằng, trong thực tế, ông hiếm khi thấy ngài Watson. Jr đứng về phía ban lãnh đạo. Đấy chính là cách thức hành động khiến các chính sách được vận dụng có hiệu quả. Những chính sách ấy vô cùng đáng tin cậy. Các nhà quản lý thật sự tỉ mỉ kiểm tra các sự việc được phản ánh, giống như chính sách mở cửa của các công ty Levi, HP, Tandem, và hãng hàng không Delta. Nó đã phát huy tác dụng. Và mọi thứ cứ thế hoạt động.

Thomas Watson, Jr. mô tả cách thức cha của ông bắt đầu, báo trước nhiều cột mốc quan trọng trong chính sách liên tục của IBM: “T. J. Watson đã không bước vào và lay động tổ chức. Thay vào đó, ông bước ra để đánh bóng những con người có sẵn ở đó và để biến những gì ông đã có thành sự thành công. Vào năm 1914, quyết định này đã mang lại chính sách về an toàn lao động của IBM, điều có ý nghĩa rất lớn đối với các nhân viên của chúng tôi”. Ông Watson nhận định rằng bố ông thậm chí vẫn gắn bó với chính sách đó trong những năm tháng cam go nhất của cuộc Đại suy thoái Kinh tế (1930) “IBM sản xuất các bộ phận để tích trữ chúng. Từ đó chúng tôi phát triển chính sách về việc xây dựng tổ chức từ những nguồn lực bên trong. Chúng tôi nỗ lực rất nhiều để phát triển

nhân viên, tái huấn luyện họ cho phù hợp với những thay đổi trong yêu cầu công việc, và cho họ một cơ hội khác nếu họ gặp khó khăn khi thực hiện công việc". Ngài Watson, Jr. đã phát triển các quan niệm sáng suốt của mình dưới sự bảo trợ của nhân vật huyền thoại John Patterson, người sáng lập công ty NCR. Theo lời Watson trong khi những người khác đang đấu tranh với công đoàn, thì Patterson lại khai mở ra một chân trời mới mới bằng cách "cung cấp cho các nhà quan sát những quan điểm và thời gian làm việc của công ty, các phòng ăn phục vụ những bữa ăn nóng hổi với giá cả phải chăng, chương trình giải trí, trường học, câu lạc bộ, thư viện và công viên. Các doanh nhân khác cảm thấy bất ngờ khi nghe quan điểm của Patterson. Song ông bảo rằng đó là những khoản đầu tư có lợi, và thực tế chúng đã mang lại lợi nhuận".

Watson đã học hỏi Patterson trong rất nhiều khía cạnh. Chính ông từng phát biểu: "Hầu hết những sự phô trương là để cố gắng tạo ra tâm trạng nhiệt tình... Vào thời gian đầu, mối quan tâm tới con người của chúng tôi không xuất phát từ lòng vị tha mà từ niềm tin đơn giản rằng, nếu chúng tôi tôn trọng nhân viên và giúp họ tôn trọng chính mính, thì công ty sẽ thu được lợi nhuận rất lớn".

Còn rất nhiều những ví dụ khác củng cố thêm chủ đề về con người ở IBM. Một bài báo viết về công ty IBM đăng trên tờ *Fortune* năm 1940, khi đó mới là một công ty trị giá 35 triệu đô-la, nhắc đến những nhà máy hoàn hảo, câu lạc bộ "Country Club 1 đô-la" cho công nhân, tập bài hát truyền thống của IBM: "Chúng tôi biết rõ và chúng tôi yêu quý ngài, và chúng tôi biết ngài nung nấu trong tim niềm lạc quan của chúng tôi" – chữ "ngài" ở trong bài hát dĩ nhiên là nói về ngài Watson, Jr.

Khi nhắc đến ngài Watson, Jr., tờ Fortune nói rằng ông là một "nhà thuyết pháp bẩm sinh, sớm bắt đầu thực hiện các quy tắc về lòng vị tha đã dẫn dắt cuộc đời và các chính sách của ông. Ông

dành hầu hết phân nửa thời gian để đi thăm quan các cơ sở, làm việc 16 giờ mỗi ngày, tham gia hầu như tất cả các buổi họp mặt và lễ hội tại nhiều câu lạc bộ dành cho công nhân... Ông ưa thích trò chuyện cùng công nhân, với tư cách là một người bạn thân thiết chứ không phải là một viên giám sát tò mò".

Chẳng có gì nhiều để bổ sung cho những câu chuyện về Watson vào những ngày đầu, ngoại trừ sự kiện IBM vẫn giữ được gần như nguyên vẹn mối quan tâm từ trước cho đến nay. Các chính sách mở đối với nhân viên, câu lạc bộ, những bài thuyết giảng, hội hè tưng bừng, và công tác huấn luyện, tất cả đều nhiệt tình, sôi nổi, cũng như chúng từng nhiệt tình sôi nổi như thế cách đây năm năm hay mười năm. Một nhà lãnh đạo điều hành IBM diễn đạt ngắn gọn điều ấy: "Bạn có thể cảm thấy rối tung về hầu hết mọi thứ, và bạn sẽ tìm cách nắm bắt một cơ hội khác để thành công. Nhưng nếu bạn siết chặt lại, thậm chí chỉ một chút thôi, trong quản lý con người, là bạn đi đời. Vậy đấy, hoặc là người đạt thành tích hàng đầu, hoặc chẳng là gì".

Sau cùng, để cho câu chuyện về con người ở IBM được trọn vẹn, cũng như ở các công ty khác, chúng ta cần phải biết rằng, các chính sách có lẽ sẽ không hiệu quả nếu nhân viên cấp dưới trong tổ chức không hãnh diện về những gì tổ chức ấy làm. Buck Rodgers, nhà quản lý cấp cao phụ trách marketing tại IBM phát biểu: "Trên tất cả, chúng tôi muốn được nổi tiếng về việc thực hiện tốt những điều nhỏ nhất". Những gì mà IBM bảo vệ, chất lượng mà Hewlett-Packard hay McDonald's cung ứng, quyền sở hữu các sáng kiến về năng suất ở Dana trong từng trường hợp, niềm kiêu hãnh giản dị về những gì công ty đang thực hiện chính là yếu tố chủ chốt trong định hướng con người.

CÁC CHỦ ĐỀ CHUNG

Khi quay trở lại từ cuộc phân tích vê` con người và năng suâ´t, chúng tôi thâ´y nổi bật lên một sô´ chủ đê` đặc trưng thông qua sô´ liệu của các công ty thành công vượt trội. Trước tiên là ngôn ngữ. *Ngôn ngữ trong các tổ chức hướng đê´n con người đê`u toát lên một đặc điểm chung*. *Trong nhiê`u phương diện, hình thức luôn đi trước nội dung*. Chúng tôi đã gặp điê`u đó tại một sô´ công ty khách hàng của mình. Ví dụ, chúng tôi nghi ngờ ră`ng: “Phong cách HP” chẳng có ý nghĩa gì đô´i với nhân viên của Hewlett-Packard khi nó mới được giới thiệu lâ`n đâ`u. Thời gian trôi đi, cụm từ đó đã khoác lên mình những ý nghĩa ngày càng sâu să´c và phong phú theo những cách mà không ai dám hoài nghi – thậm chí cả Hewlett hay Packard.”

Trong thực tê´, chúng tôi không tin ră`ng định hướng xem trọng con người có thể tô`n tại nê´u như không có một ngôn ngữ đặc biệt đi kèm với nó. Các từ và cụm từ như Cảm Thức Gia Đình, Mở Cửa, Đại Hội, Lễ Kỷ Niệm, Quản Lý Trực Tiê´p, trình diễn, v.v... – tâ´t cả đê`u chỉ rõ cho mọi người trong tổ chức biê´t ră`ng định hướng tôn trọng con người là thứ ăn sâu vào máu thịt. Không giô´ng như người Anh hay người Mỹ, người Eskimo có râ´t nhiê`u từ để chỉ các loại tuyê´t khác nhau, việc mô tả chính xác các trạng thái của tuyê´t là vâ´n đê` quan trọng mang tính sô´ng còn trong cuộc sô´ng hàng ngày, cho sự tô`n tại và nê`n văn hóa của họ. Tương tự như vậy, nê´u một tổ chức thật sự hướng đê´n con người, tổ chức â´y câ`n đê´n nhiê`u từ ngữ để mô tả cách mà con người đô´i xử với nhau.

Điê`u gây â´n tượng nhâ´t trong tâ´t cả các đặc trưng ngôn ngữ tại công ty thành công vượt trội là những cụm từ này được sử dụng để nâng cao vị thê´ của cá nhân người lao động. Dù biê´t ră`ng điê`u này chẳng có gì mới mẻ, song những cụm từ như đô`ng nghiệp (Wal-Mart), Thành viên trong nhóm (McDonald’s) và Bạn diễn (Disney)

đã mô tả tâ`m quan trọng đặc biệt của mỗi cá nhân trong các công ty vượt trội.

Phâ`n lớn những công ty này thật sự quan niệm ră`ng mình là một gia đình. Chúng tôi nhận thâ´y việc sử dụng các từ ngữ đặc biệt như “gia đình”, “gia đình lớn”, hay “cảm thức gia đình” tại các công ty như Wal-Mart, Tandem, HP, Disney, TI, Levi Strauss, Dana, Tupperware, McDonald’s, Delta, IBM, Blue Bell, Kodak và P&G. Chủ tịch hội đô`ng quản trị 3M là Lew Lehn là người nhận xét chính xác nhâ´t vâ´n đê` này:

“Nê´u bạn nhìn vào tinh thâ`n kinh doanh của nê`n công nghiệp Mỹ, thì nó thật tuyệt diệu. Mặt khác, nê´u bạn nhìn vào chủ nghĩa gia trưởng và kỷ luật trong các công ty Nhật Bản, nó cũng thật tuyệt diệu. Một sô´ công ty đã dung hòa cả hai loại hình nói trên, và 3M là một trong sô´ đó. Những công ty như 3M dường như đã trở thành trung tâm cộng đô`ng cho các nhân viên, đô´i lập với tình trạng chỉ coi công ty là một nơi làm việc đơn thuâ`n. Chúng tôi có các câu lạc bộ dành cho nhân viên, các môn thể thao trong nhà, các nhóm du lịch và một dàn hợp xướng. Cộng đô`ng mà những nhân viên sô´ng trong đó đã biê´n đổi nhanh đê´n mức nó không còn là một phương tiện thỏa mãn cá nhân nữa. Trường học giờ đây không còn là trung tâm xã hội cho gia đình. Nhà thờ đã mâ´t đi vị thê´ là trung tâm của gia đình và xã hội. Trước sự tan rã của những câ´u trúc truyê`n thô´ng đó, các công ty được coi là công cụ để lâ´p chỗ trô´ng. Họ đã trở thành các tổ chức căn bản, song vẫn duy trì được tinh thâ`n doanh nhân của mình”.

Và như Lehn gợi ý, gia đình chỉ đơn thuâ`n mang ý nghĩa là sự tập hợp của các nhân viên 3M, nó bao gô`m toàn bộ gia đình của nhân viên. Một đô`ng nghiệp của chúng tôi từng là nhân viên thời vụ cho chương trình quản lý ngành hàng tại P&G. Ông cho biê´t mãi tới

năm năm sau, gia đình ông vẫn còn nhận được ngỗng quay do công ty P&G gửi tặng vào dịp lễ Tạ ơn hàng năm.

Một đặc trưng khác trong sô´ các đặc trưng nổi bật của những công ty vượt trội là sự thiê´u vă´ng một hệ thô´ng chỉ huy cứng nhă´c. Dĩ nhiên, vẫn có hệ thô´ng chỉ huy đô´i với các quyê´t định lớn, song nó không xuâ´t hiện nhiê`u trong giao tiê´p hàng ngày. Đô´i với việc trao đổi thông tin, thân mật là quy tă´c chính. Các nhà quản lý câ´p cao đê`u đặn tiê´p xúc với nhân viên ở các câ´p thâ´p nhâ´t (cũng như với khách hàng) và mọi người đê`u thân mật gọi nhau bă`ng tên. Ở mức độ cao nhâ´t, có những công ty đã thành công một cách đáng ngạc nhiên như Activision, một công ty trị giá 50 triệu đô-la chuyên sản xuâ´t các video trò chơi, đang tăng trưởng với tô´c độ 100%, danh bạ điện thoại của công ty được xê´p mẫu tự theo tên (chứ không theo họ như thường thâ´y ở Mỹ, châu Âu...).

Một nhà quản lý của General Motors đã so sánh một khía cạnh chủ yê´u trong sự khác biệt vê` thành quả giữa hai công ty khổng lô`: “Tôi biê´t là điê`u này giô´ng một bức biê´m họa, song cuộc sô´ng là thê´ đâ´y. Tại xí nghiệp yê´u kém, giám đô´c xí nghiệp có lẽ chỉ đê´n phân xưởng mỗi tuâ`n một lâ`n, và luôn luôn ăn mặc một cách trang trọng. Những lời bình luận của ông đâ`y vẻ xa cách và mang tính chiê´u lệ. Tại South Gate, một xí nghiệp hoạt động tô´t hơn, giám đô´c xí nghiệp luôn luôn có mặt ở phân xưởng. Ông đội một chiê´c mũ chơi bóng chày và mặc một chiê´c jacket có huy hiệu của UAW. Nhân đây tôi xin được đưa ra câu hỏi: theo bạn, xí nghiệp nào trong sô´ đó sạch sẽ ngăn nă´p? Xí nghiệp nào trông giô´ng như một chiê´c sân châ´t đâ`y đô` đô`ng nát?”

Việc đi tham quan cơ sở như thê´, theo chúng tôi, không dành cho tâ´t cả mọi người. Đô´i với nhiê`u nhà quản lý, hoạt động này không phải tự nhiên mà có; nê´u họ không thoải mái khi vào vai trò không mang tính trang trọng như thê´, thì việc đi thị sát các cơ sở có thể bị

công nhân coi là hạ mình hoặc chỉ đơn thuâ`n đi kiểm tra, và nê´u họ sử dụng các cuộc viê´ng thăm để đưa ra những quyê´t định tức thì, họ sẽ că´t giảm hệ thô´ng chỉ huy, chứ không phải chỉ đơn giản đi lòng vòng lang thang và trao đổi thông tin trực tiê´p với mọi người. Tính thân mật có lẽ không dành cho tâ´t cả mọi người. Mặt khác, nê´u không có một phong cách quản lý năng động như thê´, chúng tôi nghĩ ră`ng một tổ chức khó có thể tô`n tại và sinh động được như thê´.

Chúng tôi còn thâ´y những bă`ng chứng quan trọng vê` tính thân mật trong nhiê`u nét đặc trưng khác. Chẳng hạn, tại các công ty vượt trội, việc bô´ trí các nhà xưởng vê` mặt vật lý hoàn toàn khác biệt. Tính thân mật thường được mô tả bă`ng sự kỷ luật, những cánh cửa rộng mở, ít vách ngăn hơn, và ít văn phòng hơn. Thật khó mà tưởng tượng được sự trao đổi thông tin sẽ diễn ra như thê´ nào trong những tòa nhà nguy nga, sang trọng, trang trí đă´t tiê`n, vô´n là biểu tượng của nhiê`u công ty và thậm chí của các văn phòng chi nhánh.

HỘI HÈ, LỄ KỶ NIỆM VÀ LÒNG NHIỆT TÌNH

Chúng ta thử cùng phân tích cuộc trao đổi sau:

Một nhà lãnh đạo tài chính tại General Motors nói: Này, tôi đã tới một xưởng đúc. Tôi chẳng biê´t làm thê´ nào để công nhân ở đây ca hát như các nhân công ở Nhật Bản hay như mâ´y quý cô văn phòng ở công ty Tupperware.

*Người thứ hai (từ miê`n Trung Tây nước Mỹ):* Caterpillar đã tạo ra những thiê´t bị hàng đâ`u. Những nhân viên â´y là người của Liên Hiệp Công nhân ngành Ô tô (UAW), họ không lãng phí thời gian với những thứ ô`n ào, vớ vẩn.

*Người thứ ba (cũng từ miê`n Trung Tây nước Mỹ):* Tôi được thuyên chuyển đê´n Peori. Trước đây tôi chưa từng làm việc cho Caterpillar. Song mỗi năm họ đê`u tổ chức một ngày gọi là “ngày hội máy móc”. Tâ´t cả các nhân viên của công ty cùng gia đình họ đê`u đê´n các khu vực thử nghiệm và được chiêu đãi bia và bánh mỳ kẹp thịt. Chủ đê` của năm vừa qua là “Những chàng chăn bò và người da đỏ”. Tâ´t cả máy móc được khoác lên những bộ y phục và được đặt tên. Rô`i những cái máy đó lao vào cuộc tranh tài, ngô´n ngâ´u các sườn đô`i và đâ´t đai.

Viên chức thứ hai của GM phát biểu: Các bạn phải được tận mă´t nhìn thâ´y xí nghiệp ở South Gate. Viên giám đô´c xí nghiệp thích thú vỗ tay hoan nghênh. Khă´p nơi trong xí nghiệp được treo tâ´m biển khẩu hiệu “Hạ gục người Nhật”, hay đại loại như vậy… Họ thậm chí còn cùng các ca sĩ trong ban nhạc Hell’s Angels hát bài “God Bless America” (Chúa phù hộ nước Mỹ).

Như thê´ có phải các công ty Mỹ không cổ vũ hội hè? Bạn muô´n thêm bă`ng chứng? Khi còn ở trên tàu khu trục hạm của hải quân, Bud Zumwalt đã học hỏi được cách tôn trọng con người, ông dành phâ`n lớn thời gian để làm một việc tưởng như râ´t bình thường, là thay đổi tín hiệu điện tín gọi trên tàu. Ông nhận định tình hình trong công văn gởi các lên câ´p trên:

“Kể từ khi đảm nhiệm việc chỉ huy chiê´n hạm ISBELL, trong thời gian gâ`n đây, sĩ quan chỉ huy luôn quan tâm đê´n việc thiê´u sôi nổi trong liên lạc qua vô tuyê´n. Khi cùng đô`ng hành với những chiê´n hạm có tên gọi mạnh mẽ như “QUẢ CÂ`U LỬA”, “RĂ´N ĐỘC”, người ta phâ`n nào lúng túng và không kiểm soát được châ´t lượng của các thủy thủ trên chiê´c tàu được gọi bă`ng cái tên không được đẹp đẽ cho lă´m “SAPWORTH”.

Sáu tháng sau, sau nhiều lần thúc ép và nài nỉ, cấp trên đã chấp nhận thay đổi tín hiệu điện tín của tàu, việc đó ngay lập tức đem lại hiệu quả. Sumwald kết luận: “tín hiệu ’Mụ phù thủy (Hellcat)’ có vẻ rất được mọi người ưa chuộng. Các sĩ quan và thủy thủ trên chiến hạm Arnold.J.Isbell đều hãnh diện khi được mang miếng vải măng-sông và phù hiệu có hình vẽ một con mèo đen có chiếc đuôi ba chạc nhảy vọt ra từ lửa địa ngục và dùng móng vuốt xé nát một chiếc tàu ngầm. Hình ảnh đó tác động mạnh mẽ lên tinh thần thủy thủ và sĩ quan”.

Công ty Kyocera có 2.000 nhân viên là chi nhánh của công ty Đồ gốm Kyoto, gần đây được coi là “công ty thành công nhất nước Nhật”. Mỗi ngày tại sáu nhà máy trên đất Mỹ, tất cả 2.000 nhân viên tụ tập lại vào đầu giờ buổi sáng để nghe ban giám đốc thông báo tình hình của công ty. Họ tham dự các buổi thảo luận sôi nổi. Quan điểm của ban giám đốc là “cùng nhau làm một việc mỗi ngày, tính thống nhất của công ty sẽ được củng cố. Nó làm cho nhân viên trở nên nhiệt tình hơn. Các nhà lãnh đạo quản lý cao cấp thay phiên nhau thuyết trình. Phần lớn các bài phát biểu đều rất riêng tư và cảm động, không hề được xét duyệt hay chọn lọc trước đó.”

Trong buổi gặp gỡ lần thứ hai với các nhân viên ở Hewlett-Packard, trong khi ngồi chờ ở hành lang, chúng tôi nghe thấy giọng nói của tổng giám đốc Young vang lên qua loa phát thanh trong cơ quan. Young là một người mềm mỏng, song nếu có một thứ gì được coi là cổ vũ một cách kín đáo, thì đấy là điều mà Young đang làm.

Peter Vaill là một học giả nghiên cứu về “các hệ thống hiệu quả cao” – như các doanh nghiệp, các dàn nhạc, các đội bóng chày. Theo Vaill, các hệ thống này giống như những lời tiên tri trở thành hiện thực vì những lý do cụ thể. Sau đó, Vaill nhận định rằng các hệ thống này nhất thiết phải có một “ngôn ngữ riêng và một nhóm

các biểu tượng đặc trưng”: con người cảm thâ ́y được “lên tinh thâ ̀n” khi mọi thứ vận hành trôi chảy, và nê ́u được, họ sẽ hành động theo một cách thức hoàn toàn mới mẻ. Khi họ hành động theo những cách mới, càng có thêm nhiê ̀u điê ̀u tô ́t đẹp xuâ ́t hiện. “Những kinh nghiệm mạnh mẽ nhâ ́t sẽ khiê ́n nhân viên hăng hái, sôi sục và chia sẻ với nhau sự hân hoan cùng niê ̀m vui chiê ́n thă ́ng... Mọi người cùng ăn, ngủ, thở và cùng làm việc. Sự xuâ ́t hiện của “Phòng vinh danh” giúp các thành viên có được một động lực thúc đẩy tô ́t đẹp. Và cuô ́i cùng, bâ ̀u không khí chiê ́n thă ́ng sẽ trở thành hiện thực.

Chúng tôi không có các sô ́ liệu mang tính hệ thô ́ng, vì thê ́ không thể kê ́t luận ră ̀ng các công ty thành công vượt trội đã vượt xa chuẩn mực thông thường vê ̀ sô ́ lượng và thời gian được dùng cho công tác huâ ́n luyện. Như chúng ta đã thâ ́y trước đây, IBM đâ ̀u tư râ ́t nhiê ̀u cho công tác huâ ́n luyện, chẳng hạn tâ ́t cả các kỹ sư bán hàng đê ̀u phải dành nhiê ̀u tháng tại các khu thử nghiệm để học cách vận hành thiê ́t bị. Cường độ huâ ́n luyện cao cũng là nét nổi bật của các công ty như HP, P&G và Schlumberger.

Một đặc điểm trong công tác huâ ́n luyện của công ty Bechtel có thể coi là đặc să ́c nhâ ́t. Đây là công ty xây dựng đô thị trị giá 5 tỷ đô-la, đã chú ý thực hiện những dự án nhỏ, phi kinh tê ́. Một nhà lãnh đạo câ ́p cao giải thích: “Mục tiêu duy nhâ ́t là cung câ ́p cơ hội cho các nhà quản lý dự án trẻ mà công ty vừa mới tuyển dụng, giúp họ được thử lửa sớm với một công việc hoàn thiện”. (Nhân đây xin nhă ́c ră ̀ng đây là thói quen của Alfred Sloan tại General Motors. Hâ ̀u như ông luôn luôn chuyển các kỹ sư trẻ vừa được tuyển vào các phân bộ nhỏ, để họ có thể cảm nhận vê ̀ toàn bộ hoạt động và không cảm thâ ́y bị lạc lõng trong các cơ xưởng khổng lô ̀ của phân bộ sản xuâ ́t xe Chevrolet).

Một khía cạnh nổi bật khác trong định hướng của các công ty vượt trội là phương thức phân quyê ̀n cho các nhà quản lý tương lai. Dĩ

nhiên, yếu tố đầu tiên là việc thu dụng người tài. Công tác chọn lựa rất căng thẳng. Phần lớn các công ty mà chúng tôi đề cập đến, đều nổi danh trong việc yêu cầu những ứng viên tiềm năng phải vượt qua bảy đến tám lần phỏng vấn. Họ muốn chắc chắn về người họ tuyển dụng, và họ cũng nói với những người sắp được tuyển dụng rằng: “Hãy tìm hiểu công ty và quyết định xem liệu bạn có thích hợp với môi trường văn hóa của chúng tôi hay không”.

Tiếp đến là nhận công tác. Đây có thể coi là yếu tố quan trọng nhất. Các công ty muốn để các nhà quản lý tương lai của họ bắt đầu từ những vị trí “chân lấm tay bùn” đang có xu hướng tăng trong doanh nghiệp. Theo lời tổng giám đốc Young của Hewlett-Packard: “Các nhân viên trẻ có bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA) và thạc sỹ kỹ thuật điện tử (MSEE) phải có kinh nghiệm trong việc trực tiếp đưa sản phẩm mới vào thị trường. Đây là một công tác có tính điển hình. Nó góp phần củng cố toàn bộ quan niệm về việc tung sản phẩm mới ra thị trường, là công việc có giá trị kinh doanh rất quan trọng đối với chúng tôi”. Tương tự, tờ BusinessWeek nhận xét: “Caterpillar luôn để các nhà quản lý tương lai của họ bắt đầu làm việc ở những vị trí thấp nhất, thường là ngay trên dây chuyền sản xuất. Trong tổ chức, chẳng có ngôi sao nào vụt sáng ngay sau một đêm”.

Quan điểm phân quyền cho các nhà quản lý bằng cách để họ bắt đầu bằng các công việc nặng nhọc rõ rệt là điều hoàn toàn khác biệt với những gì chúng ta gặp ở các công ty lớn khác. Bởi lẽ họ là những con người đắt giá, nên các nhân viên có bằng MBA hoặc những nhà quản lý tương lai thường bắt đầu với công tác cố vấn và trải qua nhiều năm ở vị trí này, mà chẳng bao giờ biết được thực tiễn kinh doanh của công ty.

Chủ nghĩa hiện thực mới là kết quả quan trọng. Bất cứ ai bắt đầu bằng từ những công việc cơ bản của công ty, ở các bộ phận sản

xuất hay bán hàng, để khi được đề bạt, họ sẽ không bị lừa dối bởi vấn đề trừu tượng như kế hoạch hóa, nghiên cứu thị trường, hoặc các hệ thống quản lý. Ngoài ra, bản năng kinh doanh của họ cũng được phát triển. Họ không những học được cách quản lý dựa trên các con số, mà còn – có lẽ điều này quan trọng hơn – bằng cảm nhận thật sự về công việc kinh doanh. Họ có mặt trên mọi trận địa. Bản năng của họ được rèn luyện tốt hơn. Khẩu hiệu của Bechtel đã nói rõ điều đó: “Cảm nhận tinh tế với những gì có thể được”.

Phần kế tiếp trong quá trình phân quyền có tầm quan trọng tất yếu là học tập thông qua các mô hình về vai trò – những nhà vô địch sản phẩm và các huyền thoại. Người nhân viên mới sẽ được học cách thực hiện công tác từ những câu chuyện trong lịch sử của công ty. Ở IBM, các câu chuyện về công ty xoay quanh dịch vụ dành cho khách hàng. Ở 3M, các câu chuyện kể rằng thất bại đôi khi vẫn xảy ra, nhưng phải luôn giữ vững lòng kiên trì theo đuổi quá trình đổi mới. Tại P&G, những câu chuyện xoay quanh chất lượng sản phẩm. Công ty HP lại dùng phương pháp tiếp cận trực tiếp bằng cách đan xen các câu chuyện về những con người đã bắt đầu ở vị trí thấp và rồi vươn lên vị trí lãnh đạo cao nhất trong Phong cách HP. Thậm chí công ty còn thu thập một cách có hệ thống “Những câu chuyện kể về phong cách HP” thông qua một hộp thư góp ý để bổ sung và làm sống động kho tàng lịch sử đó.

TÍNH HỮU DỤNG CỦA THÔNG TIN VÀ SỰ SO SÁNH

Chúng tôi lấy làm bất ngờ khi được biết tầm quan trọng của những thông tin hữu ích được dùng làm cơ sở cho việc so sánh các nhân viên. Đây được coi là cơ chế kiểm tra cơ bản chứ không phải là mô hình quân sự trong các công ty vượt trội. Các mục tiêu và giá trị

chung được công khai và thông tin được chia sẻ rộng rãi cho nhân viên và đánh giá xem liệu công việc có được thực hiện hay không – và người thực hiện công việc đó làm tốt hay chưa tốt. Dưới đây là một số ví dụ nổi bật từ công ty Crompton Corduroy. Tờ Fortune ghi nhận rằng, tại một nhà máy cũ, chỉ cần bấm vài nút trên bàn điều khiển, các nhân viên vận hành máy có thể kiểm tra sản lượng của mình và so sánh với sản lượng của đồng nghiệp. Họ tự kiểm tra, không có bất kỳ sự ép buộc nào, bằng cách sử dụng thời gian nghỉ trưa để dừng lại bảng tính điện tử xem kết quả. Tương tự, tờ *Fortune* phân tích về quyết định mới đây của General Motors nhằm phổ biến thông tin một cách rộng rãi:

"Phổ biến thông tin tài chính xuống tận cấp cơ sở là một bước tiến quan trọng trong việc kết nối ban giám đốc và người lao động, nó làm cho các mục tiêu trở nên minh bạch và cái chung chung trở thành cái cụ thể. Tại Gear (một xí nghiệp cũ thuộc phân bộ chế tạo xe Chevrolet), các nhà quản lý thông báo cho người lao động biết về chi phí lao động trực tiếp của xí nghiệp, các chi phí nhỏ và lợi nhuận (hoặc thua lỗ) – và cách thức những chi phí đó được đối chiếu với mục tiêu. Trước đây, thậm chí cả người đốc công cũng không được xem là có liên quan đến các vấn đề này. Theo cách tư duy của công ty, lợi ích có được từ việc đó sẽ vượt qua bất kỳ sự tổn hại nào có thể xảy ra do việc bộc lộ các thông tin mang bản chất cạnh tranh mang lại (có thể bị đối phương nắm bắt)".

Khi Ed Carlson trở thành tổng giám đốc hãng hàng không United Airlines, ông tuyên bố: "Không có gì tồi tệ đối với tinh thần làm việc của nhân viên hơn tình trạng thiếu thốn thông tin. Tôi gọi đó là tình trạng NETMA – Nobody Ever Tells Me Anything, chẳng ai thông báo cho tôi biết bất cứ chuyện gì và tôi đã cố gắng hết mình để giảm thiểu vấn đề đó". Nhà phân tích Richard

Pascale nhận xét ră`ng: “Carlson chia sẻ với nhân viên tư vâ´n hiện trường các sô´ liệu thô´ng kê bí mật vê` công tác điê`u hành, mà trước đây đã được xem là vô cùng quan trọng, không thể để cho câ´p cơ sở sử dụng đê´n”.

Công ty Blue thực thi chính sách tương tự với các thông tin đô´i chiê´u vê` năng suâ´t. Các kê´t quả của cá nhân, tổ đội và đơn vị đê`u được cung câ´p cho tâ´t cả mọi người (chúng tôi từng nhận xét vê` sự phong phú trong các thông tin có sẵn tại các công ty như Dana).

Có lẽ yê´u tô´ quan trọng hàng đâ`u trong quá trình chia sẻ thông tin là bản châ´t “không đưa ra sự đánh giá” – một kê´t luận được nhiê`u công trình nghiên cứu tâm lý học ủng hộ. Tuy nhiên, điê`u chúng tôi muô´n nói ở đây là bản châ´t của việc không đưa ra đánh giá theo một nghĩa nhâ´t định. Ban giám đô´c không hù dọa nhân viên bă`ng các con sô´. “Câ´p trên” không bảo cho “câ´p dưới” phải làm gì. Mặt khác, thông tin được đánh giá theo cách mà nó có thể đô´i mặt với một trong những tác động mạnh mẽ nhâ´t – cụ thể, đó là áp lực từ đô`ng nghiệp. Chẳng hạn, chúng ta thâ´y ră`ng công ty Dana chỉ yêu câ`u các nhà quản lý tham gia mười ngày trong một năm hoặc hai lâ`n dự Tuâ`n lễ Địa Ngục kéo dài năm ngày để trao đổi các kê´t quả vê` cải tiê´n năng suâ´t. Intel tiê´t lộ ră`ng các nhà quản lý của công ty trao đổi các kê´t quả Quản Lý Theo Mục Tiêu (MBO) với nhau hàng tuâ`n.

Nhiê`u năm trước đây, nhà lý luận tổ chức Mason Haire tuyên bô´: “Điê`u gì được tính toán sẽ mang lại kê´t quả”. Ông lập luận ră`ng chỉ riêng việc đo lường tính toán một vâ´n đê` cũng tương đương với việc thực hiện nó thành công. Điê`u này tập trung sự chú ý của các nhà quản lý trong lĩnh vực đó. Chỉ câ`n tạo ra nguô`n thông tin có sẵn và nhân viên sẽ đáp ứng lại. Câu chuyện ưa thích của chúng tôi vê` các hệ thô´ng đơn giản, vê` áp lực đê´n từ đô`ng nghiệp, và

về việc đo lường dễ dàng liên quan đến tình trạng các nhân viên tự ý nghỉ không lý do một cách liên tục và điều này đã gây nguy hại cho một trong số xí nghiệp Điện Lực Miền Tây thuộc công ty Điện tín và Điện thoại Mỹ (AT&T). Ban giám đốc đã thử mọi cách; tỷ lệ vắng mặt không lý do vẫn không giảm. Cuối cùng, họ dựng lên một tấm bảng khổng lồ, dễ nhìn, trên đó có ghi tên mọi người và mỗi khi có một người nào đó đến làm việc, họ lai được đính một ngôi sao vàng kế bên tên của mình. Tình trạng tự ý nghỉ việc giảm xuống rõ rệt và ngoạn mục – hầu như là chỉ trong một đêm. Một người bạn khác của chúng tôi đã thuật lại chuyện một đốc công, sau ca làm việc, lấy phấn viết trên sàn những kết quả sản xuất ca đó trong khu vực để máy. Sự cạnh tranh giữa các ca xuất hiện và nhanh chóng trở nên sôi nổi. Năng suất tăng vọt.

Chúng tôi nghĩ rằng tất cả chúng ta đều giống những nhân viên vận hành máy của công ty Crompton Corduroy. Chúng ta lẻn đến xem bảng thông tin kết quả để tìm hiểu xem mình đang làm việc ra sao. Chúng ta phản ứng lại thông tin về kết quả – thay vì chỉ đơn thuần nhận biết hay nhận thức nó. Đối với những người không am hiểu vấn đề, sự ngạc nhiên của họ là ở chỗ chúng ta đáp ứng tốt hơn và mạnh hơn nếu thông tin đó không đánh giá thẳng vào chúng ta. Phổ biến thông tin một cách bình tĩnh sẽ thúc đẩy ta có những nỗ lực to lớn hơn. Điều đáng buồn là chính sách phổ biến thông tin của các công ty thành công vượt trội lại đối nghịch mãnh mẽ với cách thực hành quản lý truyền thống, trong đó có quá nhiều người lo sợ rằng “bọn họ” sẽ lạm dụng thông tin và chỉ có các đối thủ cạnh tranh là có lợi. Song nếu không đối xử với nhân viên như những người trưởng thành – hay đúng hơn, như những người chiến thắng – thì chi phí phải trả sẽ lớn hơn rất nhiều.

Khi mô tả các kinh nghiệm của mình trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, với tư cách là một người lính bộ binh, William Manchester

quả quyết: “Người ta sẽ chẳng bao giờ chịu bán mạng sống cho anh, song họ sẽ trao cho anh tính mạng để đổi lấy một tấm huân chương sặc sỡ sắc màu”. Ông nhắc đến Napoleon, một bậc thầy trong ban phát huân chương. Nếu bạn muốn có bằng chứng về tính hiệu quả của việc này, xin mời bạn về nhà và nhìn kỹ vào các phòng để đồ và ngăn kéo như chúng tôi vừa mới thử làm. Chúng tôi vẫn còn giữ các huy hiệu chứng nhận chuyên môn Hướng đạo sinh, những giải thưởng bám đầy bụi, và một hay hai huy chương giành được từ một vài cuộc thi trượt tuyết không chuyên cách đây vài chục năm.

Trong khi tiến hành công trình nghiên cứu này, chúng tôi lấy làm sửng sốt trước sự phong phú của các biện pháp kích thích phi vật chất mà các công ty thành công vượt trội đã áp dụng. Không có gì mạnh mẽ hơn tác nhân củng cố tích cực. Mọi người đều sử dụng nó, song hầu như chỉ các công ty hàng đầu là áp dụng rộng rãi. Tại các công ty như McDonald’s, Tupperware, IBM hay nhiều công ty vượt trội khác, số lượng các phần thưởng như những chiếc kẹp, cúc áo, huy hiệu hay huy chương cho nhân viên khiến chúng ta phải ngạc nhiên. Các công ty này chủ động tìm kiếm và không ngừng tìm lý do để ban phát phần thưởng.

Tại Mars, Inc., một công ty gặt hái được nhiều thành công trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, mỗi nhân viên – kể cả tổng giám đốc công ty, đều được nhận một phần thưởng 10% hàng tuần nếu anh ta đi làm đúng giờ. Đây là một ví dụ đặc biệt nổi bật về việc tạo ra một môi trường trong đó mọi người đều có cơ hội giành thắng lợi. Như chúng ta đã thấy trong những chương trước, con người thích nghĩ về bản thân như những người chiến thắng. Cho dù IBM có phần thưởng “vòng vàng” dành cho 10% nhân viên chào hàng đạt thành quả cao nhất, song chúng tôi nghĩ rằng điều quan trọng hơn cả là họ đã tiến hành vô số các lễ hội xoay quanh Câu lạc bộ 100%, nơi tập hơn hơn hai phần ba lực lượng bán hàng của mình. Khi số

lượng các phần thưởng tăng lên, nó làm cho người ta thấy rõ khả năng chiến thắng trong một điều gì đó cũng lên cao. Và khi đó kể cả người nhân viên bình thường nhất cũng sẽ nỗ lực để giành thắng lợi. Nhiều công ty quả thật có những phần thưởng đặc biệt, song lại chỉ dùng chúng để tặng cho một số ít những người ở vị trí hàng đầu (là những người có sẵn động lực mạnh mẽ đến mức dù có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa có lẽ họ vẫn thực hiện công việc của mình). Điều quan trọng hơn là những huy chương dành cho một nhân viên bình thường. Như McPherson nhận xét, chìa khóa đích thực của sự thành công là giúp cho 60% nhân viên thuộc nhóm giữa tăng được một vài bậc trên thang điểm.

Đồng nghiệp Ken Ohmac của chúng tôi đã mô tả cơ cấu tổ chức chính ở Nhật Bản trong một bài đăng trên tạp chí Chief Executive: “Phần lớn các công ty Nhật Bản thiếu một bản mô tả sơ đồ tổ chức. Các giám đốc điều hành có ảnh hưởng lớn hiếm khi có tên trên sơ đồ tổ chức của công ty... Nhiều lãnh đạo cấp phó nắm giữ một số quyền hành nhất định, song cũng không có tên trên các sơ đồ này. Công ty Honda chẳng hạn... không ghi rõ cách thức tổ chức ra sao, trừ việc thường xuyên sử dụng các nhóm dự án”. Ohmac còn cho biết thêm, ở Nhật, sẽ là một điều bất thường hoặc nguy hại đối với sự tồn tại của tập thể khi nhắc đến “tổ chức” dưới bất kỳ hình thức nào.

Tại phần lớn các công ty vượt trội, chúng tôi thấy rằng tổ chức cơ cấu rõ rệt là khá ít và sự bố trí các tầng bậc quản lý chắc chắn còn ít hơn. Ở các công ty như Delta, Dana hay Disney, nguyên tắc nền tảng là khả năng chuyển hóa lẫn nhau giữa các nhân viên và trong công việc. Và Rene McPherson từng đặt câu hỏi với một lớp học tại Trường Kinh doanh Stanford: “Theo các bạn, cần phải có bao nhiêu tầng bậc quản lý để điều hành một Giáo hội Thiên chúa giáo?” Các sinh viên suy nghĩ và trả lời là năm: giáo dân, linh mục,

giám mục, hồng y, và giáo hoàng. Vấn đề ở đây là ngay cả một tổ chức lớn như Giáo hội Thiên chúa giáo cũng chỉ cần rất ít tầng bậc quản lý để giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả. Quá nhiều tầng bậc quản lý có thể là vấn đề lớn nhất của hệ thống quan liêu cứng nhắc, chậm chạp. Dường như mục tiêu đôi khi là để giành thêm chỗ cho các nhà quản lý trong một tổ chức. Song bằng chứng từ các công ty thành công vượt trội đã phủ định nhu cầu cần có tất cả những tầng bậc nói trên. Nếu tồn tại những tầng bậc như thế, thì quy luật Parkinson về cơ cấu tổ chức quản lý bằng các tầng bậc quản lý dư thừa sẽ được hình thành và chủ yếu công việc của các tầng bậc đó là giải khuây cho những người khác để chứng minh sự tồn tại của mình. Bề ngoài, mọi người có vẻ rất bận rộn; song trên thực tế, nó chỉ hạn chế khối lượng công việc, đề phòng những lúc rỗi rãi các nhân viên vẫn có việc để làm.

Ngoài việc tương đối ít tổ chức cơ cấu cũng như không có nhiều sự phân chia tầng bậc, các công ty thành công vượt trội còn có một đặc điểm vô cùng quan trọng. Trước đây chúng tôi đã đề cập qua, song thiết nghĩ trong bối cảnh con người và năng suất giữ vai trò chủ đạo, nhân tố này quan trọng đến mức nó cần được thừa nhận một cách rõ ràng. Đặc điểm đó là: nhỏ thì hiệu quả.

QUY MÔ NHỎ

Một hội nghị dưới hình thức hội thảo về chủ đề "Tổ chức mang tính sáng tạo" được diễn ra tại Đại học Chicago mười năm trước. Biên bản hội nghị có ghi chép về một cuộc trao đổi ý kiến như sau:

Peter Peterson (khi đó là tổng giám đốc Bell & Howell): Trong công nghiệp, chúng ta đang có xu hướng phát triển kiểu nhân viên quản lý chuyên nghiệp song vô dụng, một con người không có xúc cảm với sản phẩm, không biết "yêu" sản phẩm. Anh ta không

sáng tạo được bâ´t cứ thứ gì nhưng lại thích quản lý mọi thứ theo kiểu hoàn toàn giả tạo. Tôi từng nghe Ted Bensinger nói vê` trò Bowling và những gì ông đã làm trong môn thể thao này – ông thật sự có cảm thức vê` chuyện này, cũng giô´ng như Ogilvy có cảm thức vê` quảng cáo. Tôi tự hỏi liệu chúng ta có thật sự cam kê´t gă´n bó với những công việc đại loại như nâ´u ăn, quảng cáo, hay bâ´t cứ việc gì đó tuyệt vời hay không.

David Ogilvy (người sáng lập ra Ogilvy & Mather): Đó là điê`u đô´i lập với sự thờ ơ, vô cảm.

Gary Steiner (Đại học Chicago và chủ tịch hội nghị): Quan niệm cho ră`ng người thủ lĩnh vĩ đại nhâ´t phải là nhà lãnh đạo hiệu quả nhâ´t trong nhà bê´p xem chừng có vẻ râ´t sáng tạo, song phải chăng nó chỉ được giới hạn đô´i với các doanh nghiệp hay các tổ chức vô´n chỉ có một kỹ năng nghê` nghiệp nhâ´t định? Quý vị sẽ nói gì vê` GM hay Đại học Chicago, nơi không có một kỹ năng chuyên sâu rõ rệt, độc nhâ´t, nơi không chỉ có một chiê`u kích thước?

Ogilvy: Đó là một tổ chức tô`i, vì nó đa dạng hóa thái quá.

Steiner: Làm thê´ nào quý vị có thể biê´n một tổ chức như thê´ thành một tổ chức sáng tạo mà không phải chia nhỏ nó?

Ogilvy: Cứ chia nhỏ nó ra.

Peterson: Đập nát các công ty.

Ngành ngân hàng đang triển khai một cuộc cách mạng khi chính phủ Mỹ nới lỏng các quy định. Một trong những kê´t quả mang lại là nhu câ`u cung câ´p các loại dịch vụ được cải biê´n thích hợp, chẳng hạn như việc quản lý ngân sách công ty. Trước đây, những nghiệp vụ này được thực hiện theo một cách giô´ng nhau trong những nơi được gọi là “văn phòng hành chính”, suy theo nghĩa rộng là cường độ làm

việc tối đa cùng những nhân viên không có kỹ năng. Trong một phát biểu mới đây với Hiệp hội Ngân hàng Mỹ, Barry Sullivan – Chủ tịch hội đồng quản trị ngân hàng First Chicago – đã gợi ý một giải pháp: “Điều mà tôi thật sự muốn nói đến là biến các bộ máy hành chính thành các doanh nghiệp riêng biệt”. Tom Vanderslice, người đã rời khỏi GE để đảm nhiệm chức chủ tịch hội đồng quản trị GTE, mô tả mục tiêu do ông đề ra tại công ty mới: “Tôi là một người nhiệt tình ủng hộ cho kế hoạch chia nhỏ doanh nghiệp – càng nhỏ càng tốt – thành một loạt các xí nghiệp có thể quản lý được”. Một nhà bình luận gần đây đã phát biểu về một trong những yếu tố chính liên tiếp tạo nên thành công cho 3M: “Khi phát triển lên đến một quy mô nhất định thì họ sẽ tự phân chia thành các phân bộ nhỏ, để có thể quản lý tốt hơn”. Một lãnh đạo khác của 3M lặp lại điều này: “Chỉ có một điều duy nhất. Đó là chia nhỏ công ty. Động lực cạnh tranh và hiệu quả được tăng cường. Công ty sẽ chỉ tồn tại nếu có quy mô nhỏ”.

Quy mô nhỏ giúp mang lại sự linh hoạt và trên hết, là sự cam kết gắn bó. Một nhà quản lý có thể thật sự hiểu được những thứ có quy mô nhỏ, và trong đó chỉ tồn tại duy nhất một ngành chủ đạo. Điều quan trọng hơn là ngay cả trong các tổ chức với số lượng hàng trăm, hàng nghìn nhân viên, nếu các phân bộ vừa đủ nhỏ, hoặc nếu như có những cách thức khơi dậy được tính tự quản, thì từng cá nhân trong tổ chức đó vẫn có thể tự làm mình nổi bật lên được. Trước đây, chúng tôi khẳng định rằng nhu cầu được thành công, được quan tâm là nhu cầu có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Đơn giản là vì chúng tôi không biết liệu còn có cách nào khác giúp một cá nhân có được thành công, ngoại trừ quy mô của các đơn vị – các xí nghiệp nhỏ hoạt động có hiệu quả. Quy mô nhỏ là tuyệt vời, các nhà kinh tế học có thể không đồng ý, song các công ty thành công vượt trội chính là những minh chứng rõ ràng.

Emerson Electric và Dana là những công ty chú trọng đến chi phí, và các chiến lược của họ hoạt động vô cùng hiệu quả. Bên cạnh đó, cả hai đều tập trung duy trì quy mô các phòng ban của họ ở mức dưới 100 triệu đô-la. Như chúng ta đã nhận xét, HP và 3M hạn chế nghiêm ngặt quy mô của các phòng ban, cho dù điều đó đồng nghĩa với việc sẽ có sự trùng lặp và sao chép lẫn nhau. Công ty TI có 90 chi nhánh trị giá từ 40 đến 50 triệu đô-la.

Công ty Johnson & Johnson cũng sử dụng phương pháp kỳ diệu đó, ngay cả trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, nơi mà đa số quan niệm cho rằng quy mô lớn mới là điều quan trọng. Nên nhớ rằng, với tổng thu nhập 5 tỷ đô-la, J&J có khoảng 150 chi nhánh, bình quân mỗi chi nhánh khoảng từ 30 đến 40 triệu đô-la. Công ty Digital cũng sử dụng chiến lược tương tự. Ted Johnson, phó tổng giám đốc phụ trách bán hàng và dịch vụ của công ty tuyên bố: “Về bản chất chúng tôi hoạt động như một nhóm các công ty nhỏ”. Tại Digital, cơ cấu công ty thường xuyên được tổ chức lại, dây chuyền sản xuất liên tục phát triển, các nhân viên marketing chủ động tìm kiếm “hết nhóm khách hàng này tới nhóm khách hàng khác”. Nhân viên tại Digital, và tại đa số các công ty thành công vượt trội khác, thường xuyên phàn nàn về việc thiếu hụt dự án, nhầm lẫn trong kiểm kê, và đôi khi hai bộ phận cùng phục vụ một đối tượng khách hàng. Họ thậm chí còn than phiền cả trong khi đi đến ngân hàng lĩnh lương và tiền thưởng.

Quá trình duy trì công ty ở quy mô nhỏ có thể bắt đầu từ rất sớm. ROLM là một công ty trị giá 200 triệu đô-la chuyên sản xuất thiết bị viễn thông, đã gặt hái được không ít thành công. ROLM rất giỏi trong việc cạnh tranh với các công ty lớn như Western Electric. Nguyên nhân chủ yếu là do công ty biết cách biến đổi phương pháp giải quyết vấn đề sao cho phù hợp với các phân đoạn khách hàng có quy mô vừa phải. Theo lời của một trong những người sáng

lập công ty, chìa khóa thành công của công ty là “liên tục chia nhỏ”, và thậm chí còn xây dựng các tòa nhà mới có quy mô nhỏ dành cho các đơn vị mới – và công ty cứ thế tăng trưởng.

“Quy tắc ngón tay cái” bắt đầu phát huy tác dụng. Chúng tôi khám phá ra rằng các công ty có lợi nhuận cao nhất trong số các công ty thành công vượt trội, không những duy trì quy mô trong khoảng từ 50 đến 100 triệu đô-la, và số lượng tối đa nhân viên là khoảng 1.000 cho mỗi chi nhánh, mà còn cho phép các chi nhánh này có quyền độc lập đặc biệt – cũng như chức năng và nguồn lực để khai thác nó.

Theo ý kiến của chúng tôi, quy mô xí nghiệp không phải là chuyện gì đó quá kinh ngạc. Không ít lần các công ty thành công vượt trội quả quyết với chúng tôi rằng các xí nghiệp nhỏ hiệu quả hơn các xí nghiệp lớn. Emerson là ví dụ điển hình nhất. Được mệnh danh công ty đứng đầu trong số “các công ty quản lý tốt nhất” theo bình chọn của tờ Dun’s Review, Emerson đã nêu bật một nhân tố thành công đơn giản: “Công ty tránh xây dựng các nhà máy khổng lồ, vốn được các đối thủ cạnh tranh như GE ưa chuộng. Có ít xí nghiệp trong công ty vượt quá 600 công nhân. Với quy mô này, chủ tịch hội đồng quản trị Charles Knight thấy rằng các giám đốc có thể duy trì được sự tiếp xúc với từng nhân viên. Ông tuyên bố: “Chúng tôi không cần một đại xí nghiệp với 5.000 công nhân để làm giảm chi phí, và điều này giúp công ty có được sự linh động cao”. Emerson đặc biệt quan tâm vào sự tiếp xúc cá nhân với nhân viên”.

Blue Bell là công ty xếp thứ hai sau Levi Strauss trong ngành công nghiệp thời trang. Công ty khổng lồ trị giá 1,5 tỷ đô-la này luôn cố gắng để giữ vững được tính cạnh tranh và lợi nhuận chủ yếu dựa vào kỹ năng điều hành tuyệt vời và sự cắt giảm chi phí sản xuất. Trong sơ đồ công việc ở Blue Bell, quy mô nhỏ đóng vai trò chủ đạo. Kimsey Mann, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty, luôn

duy trì số lượng nhân viên trong các đơn vị sản xuất ở mức 300 người. Ông phát biểu về những gì mà công ty đã đạt được: “Ban giám đốc giải quyết nhanh chóng các vấn đề... một đội ngũ chuyên phục vụ cho các công nhân sản xuất”. Ông bổ sung: “Chúng tôi tăng cường những sự tiếp xúc trực tiếp. Những nhà quản lý phải biết rõ hoàn cảnh gia đình cũng như mối quan tâm của từng người nhân viên dưới quyền”. Ông tin rằng quy mô nhỏ mới có khả năng làm nảy sinh tính sáng tạo và sự đa dạng. Ông đặt ra câu hỏi: “Ai hiểu công việc tốt hơn chính những người đang thực hiện công việc đó?” và nói thêm “Trong các đơn vị có quy mô lớn, khi một ý tưởng được chấp thuận thông qua, thì người đệ trình ý tưởng đó hoặc là không còn nhớ hoặc là không nhận ra đó là ý tưởng của mình”. Cuối cùng, Mann nói: “Chúng tôi muốn xây dựng những xí nghiệp mà ở đó có mọi người đều cảm thấy rằng “vợ và con” họ có thể làm việc ở đây. Chúng tôi muốn mỗi người đều có trách nhiệm với hình ảnh của công ty trước công chúng”. Ông tin rằng các đặc điểm này chỉ có thể tồn tại khi quy mô công ty được duy trì ở mức độ nhỏ.

Tại Motorola, cũng có một câu chuyện tương tự. Tổng giám đốc công ty là John Mitchell đã phát biểu rằng: “Khi số lượng nhân viên trong một doanh nghiệp bắt đầu lên đến 1.500 người, mọi thứ sẽ bắt đầu trở nên lộn xộn”. Với kỷ lục phi thường về năng suất, Dana quyết tâm giữ cho các xí nghiệp của mình ở mức tối đa là 500 nhân viên. Hãng Westinghouse hiện đang tiến hành chiến dịch đột phá quan trọng về năng suất; trọng tâm của chương trình này là 30 đến 40 xí nghiệp quy mô nhỏ được thành lập với quy mô dưới 1.000 nhân viên.

Nguyên tổng giám đốc công ty Consolidated Edison phát biểu: “Trong thập kỷ qua, ngành công nghiệp [tiện ích điện] đã phạm sai lầm khi mua các xí nghiệp điện cá nhân vượt quá quy mô và tình trạng hiện tại của ngành xây dựng cũng như khả năng vận hành một

cách hiệu quả". Những phát biểu trên được nhắc lại trong buổi báo cáo sơ lược tình hình của công ty Georgia Power. Tổng giám đốc tuyên bố: "Các xí nghiệp lớn là tuyệt diệu, *khi chúng hoạt động hiệu quả*". Mọi người phá lên cười. Ông tiếp tục chỉ ra rằng các xí nghiệp lớn của công ty ông rất thường xuyên bị đóng cửa, và do đó còn cách tiềm năng về mặt lý thuyết một khoảng cách rất xa.

Wick Skinner thuộc Đại học Harvard, chủ nhiệm khoa "các nhà tư tưởng nghiên cứu về các quá trình sản xuất" thuật lại một câu chuyện điển hình, được tờ Fortune trích dẫn, cho thấy điều gì diễn ra bên dưới bề mặt sự thành công mà quy mô nhỏ mang lại:

Skinner kể lại một câu chuyện tại công ty Honeywell, nơi ông đã công tác 10 năm trước khi chuyển tới Đại học Harvard. Honeywell chuyên chế tạo các con quay hồi chuyển dùng trong các phương tiện kỹ thuật và khoa học mang tính chuyên môn hóa cao, và các máy đo nhiên liệu cho phi cơ. Hai dây chuyền sản xuất này được xếp gần nhau trên sàn của nhà máy và rắc rối đã xảy ra. Skinner nhớ lại: "Chế tạo các con quay hồi chuyển khó khăn gấp 10 lần, song các nhân viên của Honeywell lại gặp rắc rối với các máy đo nhiên liệu, và điều đó có thể làm giảm khả năng cạnh tranh. Họ làm đủ mọi cách để tìm ra nguyên nhân vì sao không thể hạ thấp chi phí. Họ tiến hành các phân tích kế toán, thuê một nhân viên cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh vào làm ở văn phòng ban giám đốc. Nhưng chẳng cái nào mang lại hiệu quả, vì vậy họ quyết định dẹp bỏ ngành kinh doanh này. Lúc ấy, một nhân viên quản lý mới đã thì thầm vào tai viên giám đốc xí nghiệp một lời gợi ý, ông này xin ban lãnh đạo công ty cấp cho 20.000 đô-la... Họ mua ván ép về cùng một số thanh thép 2x4 và ngăn lại thành một góc trong nhà máy... và chia các công nhân thành hai nhóm. Trong vòng 6 tháng, vấn đề đã được giải quyết".

Trường hợp trên được nhà nghiên cứu John Child phân tích một cách cô đọng. Ông đã phân tích hàng trăm công trình nghiên cứu về kinh tế học theo quy mô (Economics of scale) và rút ra nhận xét: "Những lợi ích kinh tế của nền công nghiệp quy mô lớn đã được phóng đại quá mức, đặc biệt là trong cơn sốt sáp nhập và hợp lý hóa tại châu Âu vào những năm 1960. Kết luận tổng quát rút ra từ những công trình nghiên cứu này cho thấy các công ty biết cách phân chia quy mô thành vừa và nhỏ mới là những công ty có được lợi ích kinh tế". Ông tiếp tục liệt kê ra một số lý do: "Có mối tương quan khá cao giữa quy mô các xí nghiệp và tần suất xáo trộn công nghiệp, mức độ nghỉ việc, và lãng phí do sự bất mãn mang lại".

Kết luận được chúng tôi rút ra từ tất cả những gì đã nêu ở trên và có thể coi là một nguyên tắc chỉ đạo cơ bản. Không chỉ riêng ngành công nghiệp, có vẻ như việc có hơn 500 con người cùng dưới một mái nhà có thể gây nên những vấn đề nghiêm trọng và không lường trước được. Quan trọng hơn, ngay cả đối với các công ty tập trung mạnh mẽ vào việc cắt giảm chi phí, quy mô nhỏ không những sáng tạo hơn mà thậm chí còn hiệu quả hơn.

Bằng chứng quan trọng nhất về sự hiệu quả của quy mô nhỏ thậm chí được tìm thấy ở một cấp độ thấp hơn – cấp độ của tổ đội, phòng ban hay nhóm cải tiến chất lượng. Trong phần lớn các công ty không nằm trong danh sách của chúng tôi, đơn vị kinh doanh chiến lược hay một vài tập hợp lớn bao gồm nhiều người, được xem là khối kiến trúc cơ bản của những tổ chức này. Còn trong các công ty thành công vượt trội mà chúng tôi đã nhắc đến, đội hay nhóm là nhân tố quan trọng nhất, trong bất cứ vấn đề gì – dịch vụ, phát minh, sáng chế hay năng suất. Lời giải thích sau đây của một nhà lãnh đạo điều hành Ngân hàng Bank of America có thể coi là khá tiêu biểu:

"Hình như, lần nào cũng vậy. Chúng tôi luôn cố gắng đạt được đúng mục tiêu cũng như sự tối ưu hóa. Công ty đặt hy vọng vào hệ thống khổng lồ hoàn hảo. Tôi nhớ lại quãng thời gian khi còn ở London. Một vấn đề mang tính dài hạn [của riêng ngành ngân hàng] là làm sao kết hợp nghiệp vụ, hệ thống, các khoản tín dụng [cho vay] với nhau. Chúng tôi hoạt động trong một khu vực dịch vụ nhỏ. Tôi nghĩ đây là cơ hội tuyệt vời để thử nghiệm một loại máy tính mi-ni. Chúng tôi có thể tập hợp một nhóm nhỏ nghiên cứu chuyên sâu về vấn đề. Và kết quả đạt được thật là kỳ diệu. Bạn không thể hình dung nổi có bao nhiêu cách thức để vượt qua những khó khăn. Khi các nhóm từ 10 tới 12 người tập hợp lại và cùng nhau làm việc. Chỉ trong khoảng thời gian chỉ từ 3 đến 4 tháng, họ đã cùng nhau hình thành một hệ thống vô cùng hiệu quả. Nó tạo ra lợi nhuận. Tinh thần của nhóm được đẩy lên cao. Cuối cùng, việc áp dụng phương pháp này với mọi phòng ban ở London đã mang lại nhiều thành công lớn. Thật kỳ lạ, cách thức đó có thể thật sự chia nhỏ những vấn đề lớn và làm phát sinh động lực kích thích nhân viên, chỉ cần bạn thử bắt tay thực hiện nó".

Chúng tôi từng đề cập tới việc phần lớn thành công trong lĩnh vực đổi mới được xuất phát từ những "nhà xưởng tồi tàn", điều đó đồng nghĩa với việc các nhóm nhỏ có xu hướng đạt kết quả vượt trội hơn những phòng thí nghiệm có quy mô đồ sộ và có tới hàng trăm nhân viên. Giờ đây, chúng tôi có nhiều ví dụ làm cơ sở chứng minh cho việc các nhà xưởng tồi tàn có khả năng đạt hiệu quả cao hơn. Tại các công ty như Bloomingdate, BM, HP hay Digital được thiết kế như một tập hợp của rất nhiều các nhà xưởng tồi tàn với quy mô 10 người, bản thân mỗi đơn vị, tổ, đội, là nòng cốt của công tác cải tiến năng suất. Công ty TI yêu cầu tất cả các nhân viên (PIP) phải tham dự Chương trình People Involvement Program ít nhất mỗi năm 1 lần. PIP (hay còn gọi là tổ cải tiến năng suất) là một phong cách sống, hay có lẽ chính là phong cách sống ở công ty TI.

Một tổ đội của TI có những đặc điểm gì? Nó thường được giới hạn từ 8 đến 10 thành viên bao gồm cả các nhân viên trực tiếp làm việc ở phân xưởng và một hoặc hai kỹ sư bên ngoài công ty, họ được kêu gọi tham gia trên tinh thần tự nguyện. Tổ, đội tập trung vào một tập hợp giới hạn các mục tiêu; vấn đề là phải đạt được một điều gì đó cụ thể có thể mang lại lợi nhuận trong một tương lai gần. Thời gian hoạt động được giới hạn từ 3 đến 6 tháng. Quan trọng hơn, các mục tiêu luôn luôn do tổ, đội đề ra. Mark Shepherd, chủ tịch hội đồng quản trị công ty TI phát biểu: “Các tổ đội ấn định các mục tiêu đó. Hết lần này đến lần khác, các thành viên đề ra những mục tiêu có tính thách thức nhưng cụ thể với chính mình, và khi thực hiện, họ sẽ thấy rằng không những họ đạt được kết quả mà kết quả đó còn vượt xa các mục tiêu. Đây là một điều hiếm khi xảy ra nếu như các mục tiêu không phải do tổ, đội ấn định. Vì vậy khi đề cập đến việc “cải tiến hiệu suất của nhân viên”, chúng tôi muốn nói đến việc tạo cho nhân viên những cơ hội giống như trên để khai thác triệt để sự sáng tạo bên trong họ. Sau cùng, các cơ hội được sử dụng liên tục như một hình thức biểu dương những kết quả mà tổ, đội đã đạt được; các cuộc xét duyệt ở tất cả các cấp được diễn ra thường xuyên, bao gồm cả việc hai nhóm đều đặn báo cáo công tác trực tiếp với hội đồng quản trị”.

Ở TI, mỗi nhóm trong 9.000 nhóm đều tự đề ra mục tiêu của riêng mình. Tại 3M, biên chế của mỗi nhóm phát triển sản phẩm là những người tình nguyện, làm việc toàn thời gian, lãnh đạo nhóm là một nhà vô địch sản phẩm. Cũng cùng một câu chuyện như thế với “giám đốc cửa hàng” của công ty Dana hay “giám đốc trạm” của hãng hàng không United Airlines. Quy mô nhỏ là nguồn phát sinh động lực chủ yếu cho sự cam kết gắn bó. Mô hình phân tích sẽ không có phần trong một lập luận mềm dẻo như thế, song bằng chứng thực nghiệm đã quá rõ ràng. Như lời của E. F. Schulacher “Con

người chỉ có thể là chính mình trong các nhóm nhỏ mà họ có thể hiểu".

QUAN NIỆM TRIẾT LÝ

Trong thực tế, các công ty thành công vượt trội có một quan niệm triết lý là "tôn trọng cá nhân", "biến nhân viên thành những người chiến thắng", "cho họ có cơ hội được nổi bật", "đối xử với nhân viên như những người trưởng thành".

Như Anthony Jay nhận xét, bài học này (Đối xử với nhân viên như những người trưởng thành) đã xuất hiện từ rất lâu trong quá khứ.

"Lý do khiến đế quốc La Mã phát triển rộng lớn và tồn tại lâu đến như thế – một chiến công kỳ diệu trong công tác quản lý – là vì thời đó không có đường sắt, ô tô, phi cơ, radio, báo chí hay điện thoại. Đặc biệt, do không có điện thoại nên bạn không bao giờ có thể kiểm soát trực tuyến một viên tướng hay một vị quan tổng trấn, bạn cũng không thể gọi ông về bất cứ khi nào mình muốn, hoặc ông có thể thông báo mọi thông tin cho bạn, nếu đột xuất xảy ra một chuyện gì đó vượt quá khả năng của ông ta, thì bạn cũng không thể nào bay ngay tới đó để giải quyết. Bạn bổ nhiệm ông ta, bạn nhìn theo cỗ xe ngựa cùng đoàn xe chở hành lý của ông khuất hẳn sau ngọn đồi trong đám bụi và thế là hết... Vì vậy không có chuyện một người không được huấn luyện đầy đủ hoặc không am hiểu tường tận lại được bổ nhiệm những công việc quan trọng; bạn biết rằng mọi chuyện đều tùy thuộc vào việc liệu ông có phải là người giỏi nhất cho công tác đó hay không? Chính vì vậy, bạn phải rất cẩn thận trong việc chọn lựa, song quan trọng hơn, bạn phải chắc chắn rằng người được chọn hiểu rành rọt mọi điều về La Mã, chính quyền cũng như quân đội trước khi ông ra đi".

Sống và làm việc theo nguyên tắc của Anthony Jay là con đường duy nhất mà một công ty như Schlumberger có thể hy vọng để tồn tại và hoạt động. Để có thể vận hành một cách hiệu quả, công ty đã đặt trọn niềm tin vào 2.000 kỹ sư trẻ tuổi được đào tạo bài bản và có kỹ năng hoạt động nhóm hoàn hảo, những con người đó được gửi đến những nơi xa nhất trong các ngành sản xuất – giống như những viên đại tướng La Mã – và sử dụng phương thức đào tạo rộng khắp nhằm giúp họ làm quen và nắm bắt được những quan niệm triết lý của Schlumberger. Dee Hock thuộc công ty Visa đã phát biểu ngắn gọn về điều đó như sau: “Các quy luật thay thế cho sự phán đoán đang bước vào chu kỳ tàn lụi, bởi lẽ sự phán đoán chỉ có thể phát triển bằng cách sử dụng quan niệm triết lý đó!”.

9. Thực tiễn và định hướng giá trị

Nếu như có một ai đó xin chúng tôi một lời góp ý cho công tác quản lý áp dụng trong mọi hoàn cảnh, một điều mà chúng tôi có thể rút ra từ công trình nghiên cứu các công ty thành công vượt trội. Chúng tôi sẽ trả lời rằng: “Hãy suy ngẫm về hệ thống giá trị của bạn. Hãy quyết định xem công ty bạn tượng trưng cho cái gì? Điều gì mà công ty bạn đã làm khiến mọi người hãnh diện nhất? Bạn thử hình dung trong 10 hay 20 năm nữa: Thứ gì khi nhìn lại khiến bạn thỏa mãn nhất?”

Chúng tôi gọi đặc điểm thứ năm của các công ty thành công vượt trội là “Thực tiễn và định hướng giá trị”. Chúng tôi khá ngạc nhiên khi thấy các công ty tập trung mạnh mẽ đến các giá trị cũng như cách thức các nhà lãnh đạo công ty tạo nên những môi trường đầy hứng thú thông qua sự quan tâm đến các cá nhân, lòng kiên trì cũng như việc tham gia trực tiếp tới tận các cấp cơ sở.

Trong cuốn *Morale* (Tinh Thần), John Gardner nhận định: “Phần lớn các tác giả hiện nay đều không thích hay rất lúng túng khi viết về các giá trị”. Kinh nghiệm cũng cho thấy, phần lớn các doanh nhân đều không thích đề cập hay quá quan tâm tới các hệ thống giá trị. Nếu bắt buộc phải xem xét đến chúng, họ cũng chỉ coi chúng như những thứ trừu tượng, mơ hồ. Hai đồng nghiệp của chúng tôi là Julien Philips và Allan Kennedy nhận định rằng: “Các nhà quản lý có đầu óc cứng nhắc và các chuyên gia cố vấn hiếm khi quan tâm nhiều đến hệ thống giá trị của một tổ chức. Các giá trị không phải là phần “cứng” như cơ cấu tổ chức, chính sách, thủ tục, chiến lược hay ngân sách. Nếu xét trên phương diện quy luật chung thì những điều mà Philips và Kennedy nhận xét là đúng, song

họ đã nhầm – có lẽ bởi vì họ là những người đầu tiên – khi dùng điều đó để nhận xét về các công ty thành công vượt trội.”

Thomas Watson đã viết một cuốn sách bàn về các hệ thống giá trị. Dựa trên những kinh nghiệm mà ông đã đúc rút được từ IBM, trong cuốn *A Business and Its Belief* (Doanh nghiệp và niềm tin), Watson đã mở đầu như sau:

“Người ta có thể suy luận dài dòng về nguyên nhân khiến một công ty suy tàn và sụp đổ. Công nghệ, thị hiếu thay đổi, thời trang đổi khác, tất cả đều có thể là nguyên nhân... Không ai có thể tranh cãi về tầm quan trọng của chúng. Song tôi cũng tự hỏi liệu các yếu tố này có mang tính quyết định hay không. Tôi thấy sự khác biệt giữa thất bại và thành công trong một công ty là do: tổ chức đó làm cho năng lực cũng như tài năng tiềm ẩn của nhân viên được bộc lộ đến mức nào. Tổ chức đã làm gì để giúp những người nhân viên này tìm được tiếng nói chung? Và tổ chức có thể kiên trì đến đâu với ý nghĩa chung cũng như ý thức về đường hướng đó qua vô số những biến đổi diễn ra từ thế hệ này sang thế hệ khác. Hãy quan sát bất cứ tổ chức lớn nào – những tổ chức đã tồn tại qua nhiều năm – bạn sẽ thấy rằng để có được sức bật như vậy, các tổ chức không chỉ dựa vào hình thức tổ chức hay các kỹ năng quản lý của nó, mà còn nhờ vào điều chúng ta vẫn gọi là những niềm tin và sức hấp dẫn mà niềm tin đó mang lại cho các nhân viên trong tổ chức. Do đó, quan điểm của tôi là: Tôi tuyệt đối tin rằng bất kỳ tổ chức nào, nếu muốn tồn tại và thành công, phải có một tập hợp niềm tin vững chắc, và sử dụng nó làm tiền đề cho mọi chính sách và hành động của mình. Tiếp đó, tôi tin rằng, yếu tố duy nhất và cũng là quan trọng nhất cho sự thành công của các công ty là sự trung thành với những niềm tin này. Và sau cùng, nếu một tổ chức muốn đáp ứng sự thách thức của một thế giới đang đổi thay không ngừng, tổ chức đó cần chuẩn bị để thay

đổi tất cả mọi thứ của bản thân, ngoại trừ niềm tin nói trên, khi tổ chức đó trở thành một tập thể thống nhất. Nói cách khác, quan niệm triết lý cơ bản, tinh thần, và động lực mới là những yếu tố có quan hệ với thành công của một tổ chức chứ không phải nguồn lực, công nghệ, kinh tế, cơ cấu tổ chức, sáng chế phát minh, hay thời gian. Tất cả những điều nói trên đều đóng góp nhiều vào thành công. Nhưng, theo tôi, chúng không thật sự thể hiện được một điều cơ bản là: con người trong tổ chức đó tin tưởng mạnh mẽ thế nào vào những khẩu hiệu cơ bản của tổ chức, và họ thể hiện sự trung thành của mình với nó ra sao".

Tất cả các công ty thành công vượt trội mà chúng tôi nghiên cứu đều nhận thức rõ ràng về những gì mà họ đại diện, và xem trọng quá trình định hình giá trị. Và sự thực, chúng tôi tự hỏi liệu một công ty có thể thành công vượt trội mà không xác định rõ ràng các giá trị cũng như không có các loại giá trị đúng đắn hay không?

Cách đây ba năm, dưới sự chỉ đạo của Allan Kennedy, chúng tôi đã thực hiện một công trình nghiên cứu về "những mục tiêu siêu việt" (sở dĩ chúng tôi gọi tên như thế vì đây là bản nghiên cứu dựa trên cấu trúc 7-S của công ty McKinsey. Sau đó chúng tôi đổi thành "các giá trị chung". Dù từ ngữ có thay đổi, song chúng đều được dùng để nói đên các niềm tin cơ bản, các giá trị có sức mạnh chi phối nổi bật). Công trình nghiên cứu này được chúng tôi tiến hành trước khi bắt đầu cuộc điều tra về các công ty thành công vượt trội, song kết quả lại phù hợp với những gì chúng tôi quan sát được sau này. Hầu như tất cả các công ty thành công vượt trội mà chúng tôi đã khảo sát trong công trình nghiên cứu thứ nhất đều có một tập hợp rõ ràng các niềm tin dẫn dắt. Mặt khác, các công ty có thành tích kém hơn thường chỉ có một trong hai đặc điểm. Nhiều công ty không có một tập hợp niềm tin nhất quán. Số khác có những mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi, song những mục tiêu mà họ

thật sự quan tâm chỉ là những mục tiêu ước lượng kết quả tài chính hay doanh thu cùng các chỉ tiêu tăng trưởng. Trớ trêu thay, chính những công ty có vẻ tập trung nhiều nhất – những công ty có vô số những bài phát biểu về nhiệm vụ cùng những mục tiêu tài chính rõ rệt – về mặt tài chính lại giành được ít thành công hơn những công ty có những phát biểu rộng, không rõ ràng, mang tính chất định tính nhiều hơn về mục tiêu của công ty. (Các công ty không có hệ thống giá trị cũng đạt thành tích kém hơn).

Chính vì vậy, sự ăn khớp giữa các giá trị cũng như nội dung của những giá trị ấy (và có lẽ là phương thức công bố các giá trị ấy) là nguyên nhân tạo nên những thành tích khác biệt của các công ty. Chúng tôi ước đoán rằng các công ty với những mục tiêu tài chính có sức mạnh chi phối có thể huy động 15 hay thậm chí là 50 nhà lãnh đạo cấp cao. Song các mục tiêu này hiếm khi duy trì được sự nhiệt tình trong hoạt động của các nhân viên cấp dưới cùng hàng nghìn hay hàng chục nghìn người đang ngày đêm làm việc, sản xuất, bán hàng hay phục vụ.

Thật đáng kinh ngạc, song lại hoàn toàn phù hợp với quan sát của Gardner, chỉ một số ít các tác giả chuyên về lĩnh vực kinh doanh dũng cảm mới dám viết về các giá trị. Và không ai trong số đó phát biểu rõ ràng hơn Philips Selznick, là tác giả đã được chúng tôi giới thiệu ở chương bốn. Trong tác phẩm *Leadership and Administration* (tạm dịch: Lãnh đạo và Quản lý), ông đã bàn về các giá trị và phác họa vai trò của thực tiễn đối với một nhà lãnh đạo: “Sự ra đời của một tổ chức được đánh dấu bằng việc tạo ra những cam kết gắn bó về giá trị, nghĩa là, những lựa chọn củng cố những giả định của các nhà hoạch định chính sách về bản chất của doanh nghiệp, các mục tiêu riêng biệt, phương pháp cũng như vai trò... Sự lãnh đạo không thể thành công nếu chỉ tập trung vào việc làm cho doanh nghiệp tồn tại. Hay đúng hơn, sự sống còn của các

doanh nghiệp phụ thuộc vào việc duy trì các giá trị và đặc điểm riêng”.

Henry Kissinger cũng đã nhấn mạnh đến một chủ đề tương tự: “Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là đưa mọi người từ nơi họ đang hiện diện tới những nơi mà họ chưa từng đặt chân tới... Những nhà lãnh đạo mà không làm được nhiệm vụ cuối cùng sẽ bị cho là thất bại, cho dù vào lúc đó họ có được mọi người yêu quý đến đâu đi chăng nữa”.

Các giá trị, theo Selznick, thường không thể thể hiện thông qua các thủ tục văn bản chính thức. Chúng thường được tuyên truyền bằng các phương tiện mềm dẻo hơn, đặc biệt là bằng các câu chuyện kể, các huyền thoại, các ẩn dụ mà chúng ta đã nhắc đến trước đây. Một lần nữa, Selznick lại cho chúng ta thấy tầm quan trọng của các huyền thoại, với tư cách là một phương thức truyền đạt hệ thống giá trị:

“Muốn tạo nên một tổ chức, bạn phải sử dụng nhiều cách thức để truyền tải ý nghĩa và mục tiêu dài hạn vào tác phong làm việc hàng ngày. Một trong những cách thức quan trọng nhất là xây dựng nên những huyền thoại mang tính phổ biến rộng khắp. Trong ngôn ngữ của sự thăng hoa và chủ nghĩa lý tưởng, đó là những nỗ lực nhằm xác định sự khác biệt về mục tiêu cũng như phương pháp của doanh nghiệp. Những câu chuyện huyền thoại về sự thành công không bao giờ bị hoài nghi hay chỉ thuần túy mang tính vận động, lôi kéo... Muốn đạt được hiệu quả, không nên chỉ giới hạn các câu chuyện vào các bài phát biểu trong các ngày lễ hay bản điều trần trước các ủy ban lập pháp. Mà nó cần được giải thích cặn kẽ và được nhắc đến trong mọi quyết định hàng ngày. Những câu chuyện huyền thoại giúp chúng ta thỏa mãn nhu cầu. Quan trọng không kém, chúng ta có quyền hy vọng rằng huyền thoại sẽ góp phần thống nhất nhận thức về nhiệm vụ và

do đó, vào sự đồng điệu của toàn thể tổ chức. Cuối cùng, dù bắt nguồn từ đâu, các huyền thoại cũng đều là những tác nhân xây dựng nên thể chế. Nghệ thuật lãnh đạo sáng tạo là nghệ thuật xây dựng thể chế, là sự tái biến các nguồn lực con người và công nghệ để cấu thành một tổ chức hiện thân cho những giá trị mới và bền vững".

Và như thế, như chúng ta thấy, các công ty tuyệt hảo là những công ty biết thu thập và mạnh dạn kể lại các câu chuyện, các truyền thuyết và các huyền thoại để nuôi dưỡng những niềm tin cơ bản. Công ty Frito-Lay kể cho mọi người những câu chuyện về dịch vụ. J&J luôn nhắc cho nhân viên nhớ các huyền thoại về chất lượng. Còn ở 3M, câu chuyện về quá trình đổi mới là thứ luôn được mọi người nhắc đến.

Một đồng nghiệp khác của chúng tôi là John Stewart nhận cách thích thú rằng: "Nếu muốn biết các giá trị chung của một công ty thành công vượt trội, bạn chỉ việc nhìn vào báo cáo thường niên của họ". Chắc chắn là các báo cáo hàng năm và các ấn bản khác của các công ty thành công vượt trội luôn nêu rõ những gì đã làm họ hãnh diện cũng như những giá trị họ đang theo đuổi.

Hãng hàng không Delta Airlines: "Hiếm có ở nơi đâu mà bạn có thể tìm thấy một mối quan hệ đặc biệt giữa công ty và nhân viên như ở Delta, nó làm nảy sinh tinh thần đồng đội, được bộc lộ rõ ràng qua thái độ hợp tác của các cá nhân, thái độ lạc quan về cuộc sống cùng niềm kiêu hãnh khi một công việc được thực hiện tốt".

Công ty Dana: "Phong cách quản lý của Dana là làm cho mọi người nhiệt tình quan tâm và đem hết tâm trí giữ cho sự việc được đơn giản. Không có chính sách hay cẩm nang thủ tục nào, cũng như những tầng lớp quản lý chồng chất lên nhau hay những xấp báo cáo kiểm tra, những chiếc máy tính cồng kềnh ngăn cản các thông

tin được giao tiê´p rộng rãi... Phong cách Dana không phức tạp hay kỳ lạ. Nó tập trung vào việc phát triển xu hướng đô´i xử với con người bă`ng sự tôn trọng, bao gô`m tâ´t cả mọi nhân viên Dana trong công ty”.

Công ty Caterpillar: “Giá trị của các bộ phận từ các nhà buôn và từ các cơ sở phân phô´i kê´t hợp của Caterpillar đạt mức cao kỷ lục vào năm 1981. Và từ trước đê´n nay các nhà buôn của Caterpillar đã được các khách hàng coi là lý do hàng đâ`u khiê´n họ mua các sản phẩm của Caterpillar. ”

Công ty Digital: “Digital tin tưởng tuyệt đô´i ră`ng mức độ cao nhâ´t của việc tương tác lẫn nhau trong bâ´t cứ hoạt động nào của công ty đê`u phải được diễn ra trong lĩnh vực phục vụ khách hàng và hỗ trợ khách hàng”.

Công ty J&J: “Từ năm 1890, Johnson & Johnson đã kê´t hợp túi cứu thương với nhau để đáp ứng nhu câ`u câ`n được chữa trị ngay tại chỗ khi gặp tai nạn lao động trong quá trình lă´p đặt các tuyê´n đường să´t qua châu Mỹ của các công nhân ngành đường să´t. 90 năm sau, ý nghĩa của Johnson & Johnson vẫn nguyên vẹn là chữa trị vê´t thương tại chỗ”.

Nhìn vào các ví dụ trên đây, người ta có thể hiểu tại sao những người nghiên cứu tư liệu vê` các công ty thành công vượt trội đôi lúc hay phát biểu: “Được đâ´y, sự tổng hợp của các anh râ´t hay, song tâ´t cả các công ty này thực hiện điê`u đó hơi khác một chút”. Chính môi trường công nghiệp, chứ không phải thứ gì khác, đã khiê´n Dana phải tập trung đê´n các vâ´n đê` riêng biệt không giô´ng như của Johnson & Johnson. Ngoài ra, hâ`u như mỗi công ty đê`u có tập hợp niê`m tin được khă´c sâu trong tiê`m thức của mỗi cá nhân. Do đó, mỗi công ty là một cá thể riêng biệt; đó là lý do vì sao hâ`u

hết họ đều rất sẵn sàng chia sẻ thông tin cho chúng tôi. Bởi lẽ họ tin rằng chẳng có ai sao chép được họ.

Tuy nhiên, chúng tôi tìm thấy một số điểm chung trong các công ty thành công vượt trội, mặc dù hệ thống giá trị của mỗi công ty hoàn toàn khác nhau. Trước hết, cuộc điều tra ban đầu cho thấy, các giá trị này bao giờ cũng được phát biểu bằng các lời lẽ định tính hơn định lượng. Khi các mục tiêu tài chính được nêu lên, chúng hầu như bao giờ cũng đầy tham vọng, nhưng không bao giờ rõ ràng. Thêm vào đó, các mục tiêu tài chính và chiến lược không bao giờ được nêu ra một cách riêng lẻ. Chúng luôn được thảo luận trong mối tương quan với các sự việc khác mà công ty hy vọng có thể thực hiện tốt. Một quan niệm khá phổ biến cho rằng, lợi nhuận là sản phẩm phụ tự nhiên của việc thực hiện hoàn hảo một điều gì đó, chứ bản thân nó không phải là một mục tiêu.

Yếu tố thứ hai của các hệ thống giá trị hiệu quả là nỗ lực tạo dựng cảm hứng cho các nhân viên thuộc các cấp cơ sở trong tổ chức. Giả thiết rằng các mục tiêu tài chính có ý nghĩa cho 1.000 người, hoặc gấp 5 lần con số đó. Một tác động như thế xem ra chẳng thấm vào đâu so với các công ty khổng lồ ngày nay. IBM có hơn 340.000 nhân viên, còn Digital là hơn 60.000. Theo Kazuo Inamori, Chủ tịch hội đồng quản trị của Kyoto Ceramic, mục tiêu của quan niệm triết học kinh doanh là để "có được điều tốt nhất từ những con người chỉ có 50% khả năng".

Các công ty xem trọng dịch vụ thành công nhất hiểu rõ điều này, và đó là lý do vì sao họ lại có thể trình bày chi tiết đến như thế về dịch vụ. Nhưng thậm chí ngay cả những công ty sản xuất thiên về chi phí song vẫn hoạt động hiệu quả và giành được kết quả tốt dường như cũng hiểu rõ điều tương tự. Blue Bell, vốn là một công ty đặc biệt chú trọng đến chi phí và nghiệp vụ, sẽ không dễ dàng chịu chấp nhận hy sinh chất lượng, đặc biệt là chất lượng của

các loại quần Jeans hiệu Wràngler lừng danh của mình. Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty, Kimsey Mann, thẳng thắn tuyên bố: “Sẽ chẳng có ai trong công ty thử tiết kiệm lấy một hào bằng cách bớt xén một vòng móc khỏi đai lưng của chiếc quần Jeans hiệu Wràngler”. Ông lập luận rằng tiết kiệm từng xu từng hào là mục tiêu quan trọng đối với nhiều tổng giám đốc chi nhánh và giám đốc sản xuất. Nhưng chất lượng và hình ảnh về chất lượng phải được tác động lên mọi người – từ cô thợ may mới được tuyển dụng cho đến bản thân chủ tịch Mann.

Các câu chuyện về Blue Bell đưa chúng ta đến yếu tố thứ ba về nội dung của niềm tin. Như James MacGregor Burns đã nói: “Trách nhiệm chủ yếu của lãnh đạo là phải nhận thức được sự mâu thuẫn giữa chi phí và dịch vụ, nghiệp vụ đối với quá trình đổi mới, chính thức và phi chính thức, định hướng tập trung vào “kiểm soát” đối với định hướng xem trọng “con người”, v.v... Chúng tôi nhận thấy một điều đáng ghi nhận là, các hệ thống giá trị của các công ty thành công vượt trội phần nào nhấn mạnh đến việc xem trọng những mâu thuẫn trên. Việc lên án cho rằng các hệ thống niềm tin chỉ là “đường ray cho đầu máy xe lửa” hoàn toàn không có cơ sở.

Nội dung cụ thể của những niềm tin trong các công ty thành công vượt trội cũng rất hẹp về phạm vi và chỉ bao hàm một số ít giá trị cơ bản:

1. Niềm tin rằng mình là công ty “tuyệt vời nhất”.

2. Niềm tin vào tầm quan trọng của các chi tiết trong công việc của những con người đang say mê tạo dựng sự hoàn hảo cho công việc đó.

3. Niềm tin vào tầm quan trọng của nhân viên với tư cách là những cá nhân riêng biệt.

4. Niềm tin vào chất lượng và dịch vụ vượt trội.

5. Niềm tin rằng đa số các thành viên trong tổ chức đều có thể là những nhà phát minh, cũng như sẵn sàng chịu đựng mọi thất bại.

6. Niềm tin vào tầm quan trọng của sự thân thiện nhằm gia tăng tính hiệu quả của sự giao tiếp.

7. Niềm tin mạnh mẽ vào việc thừa nhận tầm quan trọng của sự tăng trưởng kinh tế và lợi nhuận.

James Brian Quinn tin rằng các mục tiêu siêu việt của một công ty "phải mang tính tổng quát". Song chúng cũng phải phân định ranh giới rõ ràng giữa "chúng ta" và "bọn họ". Chẳng có gì thể hiện điều đó tốt hơn việc "trở thành người giỏi nhất" trong một việc gì đó, thực tế đã có vô số dẫn chứng minh họa cho điều đó. David Ogilvy nhận định: "Tôi muốn tất cả nhân viên của mình tin rằng họ đang làm việc trong một công ty tuyệt vời nhất thế giới. Lòng kiêu hãnh sẽ tạo nên những điều thần kỳ". Charles Knight thuộc công ty Emerson bổ sung: "Đề xuất và yêu cầu các tiêu chuẩn vượt trội. Bất cứ ai chấp nhận sự tầm thường – ở trường học, trong công việc hay cuộc sống – đều là những kẻ chỉ biết thỏa hiệp. Và khi một nhà lãnh đạo thỏa hiệp, toàn bộ cái tổ chức chết tiệt đó cũng sẽ thỏa hiệp". Khi thảo luận về mục tiêu dịch vụ đối với IBM, Thomas Watson phát biểu rất rõ ràng và đầy tham vọng: "Chúng tôi muốn cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn bất cứ công ty nào trên thế giới".

Trong khi những niềm tin vững chắc nhất có thể phát triển theo cách này hay cách, nhiều niềm tin khác vẫn chỉ nhấn mạnh đến chi tiết của sự việc cần được thực hiện nhưng theo một cách thức nhiệt tình và sôi nổi. Chẳng hạn, Watson tuyên bố rằng:

"Chúng tôi tin rằng một tổ chức phải theo đuổi mọi nhiệm vụ bằng niềm tin rằng chúng có thể được hoàn thành theo cách ưu việt nhất. IBM kỳ vọng và đòi hỏi nhân viên phải đạt được kết quả cao nhất trong bất cứ việc gì mà họ đang thực hiện. Tôi cho rằng một niềm tin như vậy có thể tạo nên lòng say mê sự hoàn hảo cũng như tâm lý lo sợ đi kèm với nó. Dĩ nhiên, một người chỉ chăm chăm hướng đến sự hoàn hảo hiếm khi có được tâm lý thoải mái. Một môi trường luôn đòi hỏi sự hoàn thiện có thể rất khắc nghiệt. Song mỗi khi nhắc đến mục tiêu, đó bao giờ cũng là một sự thúc đẩy tiến bộ".

Andrall Pearson, tổng giám đốc Pepsico, cũng có một quan điểm rõ ràng về niềm tin đối với sự hoàn hảo trong công việc ở tất cả các cấp: "Qua kinh nghiệm, chúng tôi đã nhận ra rằng các ý tưởng về sản phẩm mới tuyệt vời nhất cũng như các chiến lược cạnh tranh tuyệt diệu nhất sẽ chỉ là uổng công vô ích nếu chúng ta không thực hiện chúng một cách có hiệu quả. Sự thực là, trong lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi, thực hiện công việc một cách hoàn hảo thường có nghĩa là hiệu suất cao hơn – và thực tiễn hơn – chứ không chỉ đơn thuần là tạo ra các ý tưởng mới. Việc thực hiện hoàn hảo là yếu tố chủ đạo của phần lớn thành công trong số những thành công đặc sắc nhất của chúng tôi, ví dụ như Frito-Lay trong lĩnh vực đồ ăn nhanh và Pepsi – Cola trong lĩnh vực kinh doanh cửa hàng tạp hóa".

Theo David Packard, một chủ đề trong hệ thống cấu trúc niềm tin xuất hiện đều đặn một cách đáng ngạc nhiên, đó là "những con người sáng tạo ở mọi cấp độ trong tổ chức". Các công ty thành công vượt trội thừa nhận rằng việc tìm kiếm cơ hội là quá trình mang tính chất ngẫu nhiên và không thể dự đoán được, chắc chắn đó cũng không phải là quá trình tuân thủ sự chính xác. Nếu muốn phát triển thông qua sự đổi mới, những công ty này phải sử

dụng râ ́t nhiê ̀u nhân viên, chứ không phải chỉ một nhóm người thuộc bộ phận nghiên cứu và phát triển.

Một hệ quả khác của việc đô ́i xử với mọi người như những nhà sáng tạo, đó là việc ủng hộ một cách trung thực cho sự thâ ́t bại. Charles Knight của Emerson, James Burke của J&J và Levis Lehr của 3M là những minh chứng điển hình cho sự câ ̀n thiê ́t của việc phạm sai lâ ̀m. Steve Jobs, người đã giành được thành công vĩ đại với việc sáng chê ́ ra máy tính điện tử Apple năm 1981 giúp mang lại lợi nhuận gâ ̀n 750 triệu đô-la mỗi năm, phát biểu: “Tôi vẫn còn phạm sai lâ ̀m, râ ́t nhiê ̀u sai lâ ̀m. Khoảng hai tuâ ̀n trước đây, tôi có dịp dùng bữa với một sô ́ nhân viên bộ phận marketing và tôi bă ́t đâ ̀u nói vê ̀ sai lâ ̀m mà không một ai trong sô ́ họ có thể giải quyê ́t. Khoảng 15 nhân viên say sưa lă ́ng nghe, nên khoảng một tuâ ̀n sau tôi viê ́t cho họ một lá thư. Cuô ́i thư tôi kể cho họ nghe là tôi vừa đê ́n Washington và mọi người ở đâ ́y hỏi tôi: “Làm thê ́ nào mà Apple thành công như vậy?” Tôi trả lời: “Dễ thôi, chúng tôi thuê những con người thật sự vĩ đại và chúng tôi tạo ra một môi trường mà ở đó người ta có thể phạm sai lâ ̀m và nhờ đó trưởng thành hơn”.

Điê ̀u cuô ́i cùng mà chúng tôi muô ́n đê ̀ cập ở đây đó là, tính châ ́t phi chính thức được dùng để cổ vũ cho sự giao tiê ́p, đó cũng là điê ̀u cô ́t lõi trong phong cách HP, chúng tôi xin trích dẫn ở đây như là một ví dụ, và do đó công ty nhâ ́n mạnh đê ́n các đặc điểm nổi bật như xưng hô bă ̀ng tên, quản lý theo phong cách MBWA (Điê ̀u hành bên ngoài văn phòng), và xây dựng cảm thức gia đình. Cả 3 đặc điểm đó dẫn đê ́n việc ban lãnh đạo câ ́p cao của công ty ra chỉ thị ră ̀ng phải làm mọi cách để hệ thô ́ng chỉ huy không ngăn cản việc lưu chuyển sự giao tiê ́p cũng như khuyê ́n khích phát huy tô ́i đa sự cơ động và linh hoạt.

Rõ ràng là, đô ́i với những nhà quản lý như Thomas Watson, Jr, các giá trị vô cùng quan trọng. Song các giá trị â ́y đã được đê ̀ ra

như thê´ nào? Và cũng với câu hỏi này, chúng tôi đã tìm ra những sự tương quan nổi bật. Do các công ty thành công vượt trội bị chi phô´i bởi các hệ thô´ng giá trị chặt chẽ, nên hâ`u như tâ´t cả các giá trị â´y đê`u mang dâ´u â´n tính cách của người đã đê` xuâ´t ra chúng. Có thể kể ra đây những cái tên như: Hewlett-Packard (HP), Olsen (Digital), Watson (IBM), Kroc (McDonald’s), Disney (Disnay Productions), Treybig (Tandem), Watson (Wal-Mart), Woolman (Delta), Strauss (Levi-Strauss), Penney (J.C.Penney), Johnson (Johnson & Johnson), Marriott (Marriott), Wang (Wang), McPherson (Dana), v.v…

Một nhà lãnh đạo giỏi là người luôn có những ý tưởng trừu tượng nhưng đô`ng thời cũng là người thực thi những ý tưởng â´y chi tiê´t nhâ´t. Một mặt, nhà lãnh đạo phải định hình nên các giá trị mang tính vĩ mô – những tâ`m nhìn tạo nên nhiệt huyê´t và lòng nhiệt tình cho hàng chục, hàng trăm, thậm chí hàng nghìn nhân viên. Mặt khác, cách duy nhâ´t để truyê`n tải lòng nhiệt tình là thông qua các sự kiện hàng ngày, và một nhà lãnh đạo giỏi là người thi hành việc đó tô´t nhâ´t. Trong vai trò này, nhà lãnh đạo phải râ´t quan tâm đê´n chi tiê´t, và trực tiê´p truyê`n tải các giá trị thông qua hành động chứ không phải qua lời lẽ: không có cơ hội nào là quá nhỏ. Chính vì thê´, việc quan tâm đê´n các ý tưởng phải luôn song hành cùng sự chú tâm đê´n các chi tiê´t.

Hai đô`ng nghiệp của chúng tôi là Philips và Kennedy, những nhà nghiên cứu cách thức định hình giá trị của các nhà lãnh đạo, nói ră`ng sự việc không chỉ đơn thuâ`n như vậy: “Sự thành công trong việc truyê`n tải các giá trị dường như hiê´m khi liên quan đê´n đặc điểm có sức cuô´n hút mãnh liệt với mọi người. Hay nói chính xác hơn, nó xuâ´t phát từ sự cam kê´t gă´n bó, trung thành với những giá trị mà nhà lãnh đạo đã tìm cách thể hiện, bên cạnh sự kiên trì phi thường trong củng cô´ các giá trị. Trong sô´ những nhà lãnh đạo mà

chúng tôi nghiên cứu không có ai dựa trên sức quyến rũ của bản thân mình cả. Tất cả đều tự biến mình thành những nhà lãnh đạo tài năng”.

Sự kiên trì là nhân tố mang tính sống còn. Chúng tôi cho rằng đây là một trong những lý do vì sao những người sáng lập các công ty có thể đứng duy trì vị trí lãnh đạo trong một khoảng thời gian dài đến như vậy: cha con nhà Watson, Hewlett-Packard, Olsen, v.v...

Các nhà lãnh đạo thể hiện tầm nhìn và sự kiên trì của mình bằng cách công khai chúng. Phần lớn giới lãnh đạo của các công ty thành công vượt trội xuất thân từ vị trí làm nghiệp vụ. Họ đã quen thuộc với việc thiết kế, chế tạo, hay marketing sản phẩm, do đó họ hòa đồng với những con người có lòng say mê và nhiệt tình trong công việc. Đối với họ, đi khảo sát là chuyện quá dễ dàng vì họ hoàn toàn thoải mái khi ở cơ sở. Họ di chuyển nhiều hơn và tiêu tốn nhiều thời gian hơn – đặc biệt là với nhóm nhân viên cấp cơ sở.

Theo BusinessWeek, Harry Gray của United Technologies đã tự viết bản quảng cáo. Gray từng được đào tạo làm nhân viên marketing. Ông cho biết một trong những lý do khiến mình có thể cạnh tranh với chi nhánh động cơ hàng không của General Electric (cho chi nhánh hàng không Pratt & Whitney) là: “Tôi gặp khách hàng ở những nơi mà ban lãnh đạo cấp cao của General Electric chưa từng đặt chân đến”. Chủ tịch hội đồng quản trị Gene Milner và tổng giám đốc Wes Cantrell của Lanier cũng đồng tình với quan điểm trên. Cantrell phát biểu: “Gene và tôi là tổng giám đốc và chủ tịch hội đồng quản trị duy nhất tham dự hội nghị quan trọng về vấn đề xử lý và sử dụng ngôn từ.” Đồng nghiệp cấp điều hành nhận xét về T. Wilson, tổng giám đốc của Boeing, như sau: “Ông ấy luôn ở dưới phân xưởng và khi có cơ hội, ông còn đưa ra một vài quyết định về thiết kế.”

Thị sát cơ sở là nền tảng cho một số chính sách. Sự lãnh đạo sâu sát của HP được nhà điều hành bộ phận nghiên cứu và phát triển John Doyle định nghĩa như sau:

“Khi một chi nhánh hay phòng ban xây dựng được kế hoạch cho riêng mình – một tập hợp các mục tiêu – thì điều quan trọng đối với nhà quản lý và người giám sát là phải giữ cho kế hoạch đó luôn hoạt động. Bởi lẽ các mục tiêu này được sử dụng làm cơ sở cho những quan sát, tính toán, phản hồi và hướng dẫn. Đây có thể coi là “phong cách quản lý trực tiếp” cũng như cách thức kiểm tra xem liệu công ty có đáp ứng được mục tiêu và tiến trình công việc hay không. Thứ nhất, nếu bạn không thường xuyên kiểm soát quá trình thực hiện công việc, thì không những họ có thể bị trệch hướng, mà còn nghi ngờ rằng bạn không nghiêm túc với kế hoạch. Chính vì vậy, “quản lý trực tiếp” đồng nghĩa với việc phải luôn luôn duy trì sự tiếp xúc trực tiếp ở các cơ sở. Bên cạnh đó, bạn còn phải đi thị sát tất cả các khu vực mà mình phụ trách. Cụm từ “trực tiếp” ở đây đơn giản là đi tới các cơ sở và trò chuyện với nhân viên. Công việc này phải được thực hiện trên cơ sở phi chính thức và tự giác. Tuy nhiên, việc thị sát toàn bộ cơ sở sẽ tốn không ít thời gian. Do đó, bạn có thể bắt đầu bằng cách biến mình thành một người dễ gần và dễ tiếp xúc, song điều quan trọng là bạn phải nhận thức được rằng mình có mặt ở đây là để lắng nghe. Thứ hai, việc thông báo đầy đủ cho nhân viên về những gì đang diễn ra trong công ty vô cùng quan trọng, đặc biệt là những thứ liên quan đến họ. Lý do thứ ba và cũng là cuối cùng, là quản lý theo phương pháp này quả thực rất thú vị.”

David Ogilvy cũng có quan điểm tương tự: “Đừng triệu tập nhân viên đến văn phòng của bạn – điều đó có thể khiến họ sợ hãi. Thay vào đó, nên đến gặp trực tiếp tại phòng làm việc của họ. Điều này giúp bạn được chú ý ở khắp mọi nơi trong cơ quan. Chủ

tịch hội đồng quản trị của một công ty mà không bao giờ đi thị sát trong cơ quan thì chẳng khác nào một ẩn sĩ, không còn liên hệ với nhân viên của mình nữa.”

Một nhân vật tiêu biểu hàng đầu cho nghệ thuật quản lý trực tiếp là Ed Carlson thuộc hãng hàng không United Airlines. Ông mô tả phương thức tiếp cận của mình sau khi trở thành nhà lãnh đạo với vốn kinh nghiệm chỉ giới hạn trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Trước khi Carlson nhậm chức, United thua lỗ 50 triệu đô-la mỗi năm. Carlson đã xoay chuyển tình thế trong một khoảng thời gian ngắn:

“Tôi di chuyển khoảng 200.000 dặm mỗi năm để bày tỏ quan tâm của mình đến mọi thứ. Tôi gọi đó là “Quản lý hữu hình” (Visible Management). Mỗi khi về nhà để nghỉ ngơi cuối tuần, tôi thường nói đùa với vợ mình rằng cứ như thể là tôi đang đi tranh cử vậy. Tôi bước ra khỏi chiếc phi cơ, bắt tay với tất cả nhân viên United mà mình gặp. Tôi muốn họ nhận ra tôi và thoải mái đưa ra những gợi ý hay thậm chí tranh luận với tôi, nếu đó là điều họ thích. Một trong những vấn đề của các công ty Mỹ là tổng giám đốc không bao giờ sẵn lòng rời khỏi văn phòng và đi thăm quan các cở sở, cũng như chẳng bao giờ sẵn sàng lắng nghe ý kiến phê bình, đóng góp. Có vẻ như, đó là xu hướng muốn trở nên cô lập và thích được vây quanh bởi những nhân viên không bao giờ biết phản bác. Ông chỉ thích nghe những điều ông muốn nghe. Nếu điều đó đang diễn ra trong công ty bạn, bạn đang mắc phải thứ mà tôi vẫn gọi là căn bệnh ung thư của các doanh nghiệp... Tôi xin giải thích điều này như sau. Giả sử Robb Mangold, phó giám đốc chi nhánh miền Đông của United, cảm thấy không hài lòng với các cuộc viếng thăm của tôi đến Boston, LaGuardia hay Newark, thì khi đó phương pháp “quản lý hữu hình” sẽ không mang lại hiệu quả. Mọi người hiểu rằng tôi không đến cơ sở để tìm vinh quang cá nhân và những gì tôi làm không hạ thấp họ. Điều mà tôi đang

cô´ tạo ra là cảm nhận của nhân viên vê` một vị tổng giám đô´c công ty thân thiện, một người bạn mà họ có thể trò chuyện... Nê´u bạn duy trì được mô´i quan hệ tô´t đẹp với nhân viên, bạn sẽ không gặp bâ´t kỳ một ră´c rô´i nào. Bâ´t cứ khi nào được thông báo một sô´ tin tức, tôi lại gọi người phụ trách chi nhánh lên và nói ră`ng tôi vừa trở vê` từ Oakland, Reno và Las Vegas, và đây là những gì tôi thu thập được.”

Chúng tôi đã nói ră`ng nhà lãnh đạo phải là nhà quản lý sâu sát, là hình mẫu vê` vai trò cũng như là một người anh hùng. Song chỉ một cá nhân rõ ràng là không đủ, điê`u chủ yê´u là phải có một tập thể lãnh đạo câ´p cao. Các nhà quản lý câ´p cao phải tìm được tiê´ng nói chung. Để tạo dựng được các giá trị trong kinh doanh, họ nhâ´t định phải có được sự đô`ng nhâ´t trong mọi quan điểm. Philip Selzinck nhận định: “Tạo ra một tập thể nhân viên đô`ng thuận là nguyên tă´c vô cùng quan trọng. Việc phát triển và áp dụng một cách chi tiê´t các chính sách tiê´p theo sẽ được bảo đảm bởi những triển vọng chung mang tính chia sẻ”. Carlson râ´t xem trọng vâ´n đê` này. Khi ông bă´t đâ`u tiêu tô´n thời gian bă`ng việc đi 200.000 dặm mỗi năm tới các cơ sở, ông yêu câ`u 15 quan chức câ´p cao nhâ´t cũng phải làm như thê´. Trong vòng 18 tháng đâ`u tiên trong nhiệm kỳ của Carlson, 15 vị này dành tới hơn 65% thời gian đi thăm quan các cơ sở.

Cách thức hữu hiệu để củng cô´ sự thô´ng nhâ´t trong ban lãnh đạo là thông qua các cuộc họp định kỳ. Tại các công ty như Delta Airlines và Fluor, toàn thể ban lãnh đạo câ´p cao họp không chính thức mỗi ngày trong giờ giải lao. Tại Caterpillar, nhóm quản lý gặp gỡ nhau hàng ngày để kiểm tra các khả năng và chia sẻ sự đô`ng thuận vê` tiê´n độ của công việc. Những quy tă´c tương tự cũng diễn ra tại các công ty như J&J và McDonald’s.

Dĩ nhiên, sự đồng thuận có thể gây ra hội chứng “kẻ ba phải”. Song hãy nhớ lại lời khuyên của Dean Acheson đối với Richard Neustadt: Các nhà lãnh đạo cần phải có lòng tin, chứ không phải sự cảnh giác. Bên cạnh các giá trị kinh doanh quan trọng, việc đạt được sự đồng thuận cũng như các yếu tố để củng cố điều đó thật sự rất quan trọng.

Điểm tương đồng cuối cùng giữa các công ty thành công vượt trội là phạm vi tạo dựng sự nhiệt tình của các nhà lãnh đạo. Hãy nhớ rằng các nhà quản lý HP được cấp trên đánh giá dựa vào khả năng tạo dựng được sự nhiệt tình. Tại Pepsico, tổng giám đốc Andy Pearson tuyên bố: “Có lẽ thử thách khó khăn nhất mà chúng ta phải đương đầu trong thập niên 1980 là đảm bảo cho Pepsico vẫn là một nơi chứa đựng sự nhiệt tình trong công việc”. Cũng với quan điểm như vậy, Chuck Knight (Emerson) phát biểu: “Bạn không thể hoàn tất bất cứ điều gì nếu bạn không thích công việc đó”. Và David Ogilvy đã cố gắng thuyết phục công ty quảng cáo rằng: “Hãy biến công việc tại Ogilvy và Mather thành một sự thú vị. Khi nhân viên không cảm thấy thích thú, họ sẽ không thể tạo ra một chương trình quảng cáo thành công. Hãy thay đổi vẻ mặt mệt mỏi bằng tiếng cười. Hãy duy trì bầu không khí thân mật. Hãy khuyến khích sự nhiệt tình. Hãy xua tan nỗi buồn đang gieo rắc sự tối tăm ảm đạm.”

Xây dựng các hệ thống giá trị và thổi luồng sinh khí vào đó là những đóng góp vĩ đại nhất mà một nhà lãnh đạo có thể thực hiện. Ngoài ra, đây chính là điều mà giới điều hành cấp cao tại các công ty thành công vượt trội lo nghĩ nhiều nhất. Thiết lập và truyền tải một hệ thống giá trị không phải là chuyện dễ dàng. Một mặt, chỉ một vài giá trị trong hệ thống là phù hợp với công ty. Mặt khác, việc truyền tải hệ thống giá trị đó là một nhiệm vụ đòi hỏi phải có lòng kiên trì, liên tục di chuyển tới các cơ sở, và tiêu tốn rất nhiều thời

gian, song nếu không làm được như vậy thì bạn sẽ chẳng tạo ra sự khác biệt nào.

10. Bám chặt lấy lĩnh vực sở trường

Những năm 1960, khi việc sáp nhập các công ty đang diễn ra mạnh mẽ, Jimmy Ling, khi đó đang ở Washington, đã tới gặp ủy ban chống tờ-rớt để thuyết phục rằng việc sáp nhập ấy không hạn chế tự do kinh doanh. Ông đưa ra một biểu đồ mang tên "Có bao nhiêu người trong công ty Ling – Tempco – Vaylt (LTV) biết về việc kinh doanh ngành thép?" Ông vừa mới mua lại hai công ty Jones và Laughlin. Câu trả lời khi đó chỉ là một con số 0 tròn trĩnh. Bây giờ, tôi dám đánh cuộc rằng lúc đó Jimmy Ling hy vọng rằng câu trả lời cho câu hỏi lúc đó không phải như vậy, bởi lẽ khi hai công ty Jones và Laughli sụp đổ, Ling đã mất quyền kiểm soát LTV.

— Lew Young, Tổng biên tập tạp chí BusinessWeek

Doanh số trong lĩnh vực hàng điện tử tiêu dùng hiện nay của Texas Instrumends ước đạt khoảng một tỷ đô-la, nhưng sau một thập niên, lợi nhuận của công ty không hề tăng lên. Bên cạnh đó, Texas Instruments còn buộc phải rời khỏi lĩnh vực kinh doanh đồng hồ đeo tay. Đối thủ cạnh tranh chính của công ty là Casio. Một nhà quan sát đã ghi nhận: "Vấn đề rất đơn giản. Không có kỹ sư điện tử nào ở Đại học Texas lại chấp nhận một ý tưởng về một chiếc đồng hồ đeo tay giá 18,95 đô-la, sử dụng nhạc Schubert làm âm thanh báo thức vào mỗi buổi sáng. Bởi lẽ điều đó không có trong kế hoạch của công ty."

Một bài báo trên tạp chí *Forbes* mô tả thất bại của Heublein trong việc kiểm soát Colonel Sanblein nhận định rằng: "Trong lĩnh vực kinh doanh rượu thường và rượu mạnh, vẻ ngoài cửa hàng bán rượu thế nào không quan trọng. Chúng tôi chỉ việc mua một dây

chuyền gồm năm nghìn nhà máy nhỏ trên khắp thế giới dù chưa có chút kinh nghiệm nào trong việc điều hành loại hoạt động này”.

Còn rất nhiều chuyện chưa được viết ra, song ở đây chúng tôi chỉ muốn đề cập một phần nào đó đến khía cạnh bên ngoài của vấn đề. Một điều đơn giản là phần lớn các công ty được mua lại đều rơi vào thất bại. Thông thường, các nhà điều hành cũ của công ty được mua lại sẽ rời đi. Kết quả là, công ty chỉ còn là cái vỏ bề ngoài cùng một vài thứ thiết bị kém giá trị. Quan trọng hơn, việc mua lại công ty sẽ tiêu tốn không ít thời gian của tập thể quản lý cấp cao, lượng thời gian bị hao phí ấy chủ yếu được khấu trừ vào quỹ thời gian dành cho hoạt động điều hành kinh doanh. Cho dù đã có được loại hình kinh doanh tương đối quen thuộc khi mua lại Conoco, các nhà điều hành cấp cao của Du Pont vẫn phải tiêu tốn khá nhiều thời gian trong việc nghiên cứu ngành kinh doanh dầu hỏa nếu muốn quản lý hiệu quả công ty mới được mua lại của mình, cho dù Conoco và Dupont “được điều hành một cách riêng rẽ.”

Trước hết, giá trị định hướng chất lượng (thường xảy ra khi có sự pha trộn giữa chất lượng hay dịch vụ, định hướng tôn trọng con người, quá trình đổi mới) và phương pháp tiếp cận thực tế mâu thuẫn khá gay gắt với chiến lược đa dạng hóa. Chiến lược đa dạng hóa sẽ làm mờ nhạt định hướng chất lượng bởi lẽ công ty mới được mua lại chắc chắn sẽ có những giá trị rất khác biệt. Bên cạnh đó, các mục tiêu mang tính tổng quát, chẳng hạn như mục tiêu về chất lượng cũng có thể bị mất đi ý nghĩa khi tổ chức bị dàn trải trên một phạm vi rộng. Ban giám đốc sẽ mất đi “cảm nhận” của chính mình. Khó có thể tin tưởng được lời nhận xét về chất lượng hàng tiêu dùng của một nhà lãnh đạo điều hành chuyên hoạt động trong lĩnh vực điện tử. Các hệ thống tiếp cận thực tế để sự lãnh đạo cũng như các giá trị được truyền tải tới tổ chức phát triển được chỉ khi các

nhân viên cấp dưới hoàn toàn tin tưởng vào chúng. Niềm tin ấy được xây dựng hoàn toàn trên cơ sở “bởi vì tôi đã ở đó”. Nếu như không có sự cam kết về mặt cảm xúc cũng như sự am hiểu về sản phẩm, thì sẽ không thể nào có được niềm tin đó.

Phát hiện của chúng tôi rất rõ ràng và đơn giản. Các tổ chức không chia chi nhánh phát triển rộng ra bên ngoài (bằng cách mua lại công ty khác hoặc đa dạng hóa từ bên trong nội bộ) mà bám chặt vào lĩnh vực sở trường của mình thì kết quả luôn hơn hẳn những tổ chức khác. Các công ty thành công vượt trội là những công ty đa dạng hóa chung dựa trên một lĩnh vực duy nhất. Chẳng hạn, công nghệ tấm bọc (coating) và tấm liên kết (bonding) ở công ty 3M.

Nhóm thứ hai, ít thành công hơn bao gồm các công ty có chia nhánh tham gia vào các lĩnh vực có liên quan – việc chuyển từ tua-bin phát điện sang động cơ phản lực (cũng là một loại tua-bin) của General Electric là một ví dụ.

Như đã trở thành quy luật, kém thành công nhất là các công ty đa dạng hóa vào rất nhiều lĩnh vực. Đặc biệt là các công ty mới được mua lại đều có xu hướng bị phá sản.

Như vậy, dường như có một vài hoạt động đa dạng hóa mang lại sự ổn định, song nếu đa dạng hóa quá tràn lan sẽ không mang lại kết quả gì.

Kết luận đó được rút ra từ việc khảo sát và so sánh đối chiếu các công ty thành công với các công ty không nằm trong danh sách vượt trội. Ngoài ra – và thật kinh ngạc khi làm sáng tỏ khối lượng sáp nhập của các công ty mà chúng tôi quan sát – hầu như mọi nghiên cứu đều kết luận rằng sự đa dạng hóa mà không tập trung vào một lĩnh vực cụ thể sẽ khiến kế hoạch thất bại. Chẳng hạn, công trình nghiên cứu có hệ thống đầu tiên về đa dạng hóa trong

hoạt động kinh doanh tại Mỹ đã được ấn hành vào năm 1962 do tác giả Michael Gort thuộc Văn Phòng Nghiên Cứu Kinh Tế Quốc Gia. Các số liệu của Gort đã cho thấy có một mối tương quan mạnh mẽ giữa số lượng các sản phẩm mới tăng cường vào trong lĩnh vực kinh doanh của các công ty từ năm 1939 đến 1954 và tình trạng gia tăng doanh số cùng kỳ. Song đa dạng hóa sản phẩm không có mối liên hệ tích cực nào với sự sinh lời dưới bất kỳ hình thức nào.

Công trình nghiên cứu toàn diện nhất về các công ty đa dạng hóa sản phẩm do Richard Rumelt tiến hành tại UCLA (viện đại học California, Los Angeles) để đệ trình luận án tiến sĩ của ông tại Trường kinh doanh Harvard. Công trình được xuất bản vào năm 1974 với nhan đề *Chiến lược, cơ cấu và thành quả kinh tế* (Strategy, Structure and Economic Performance). Sử dụng một mẫu nghiên cứu đủ lớn bao gồm những công ty lớn tại Mỹ, Rumelt khám phá ra rằng các doanh nghiệp với các chiến lược đa dạng hóa “chặt” và “lỏng” (hai trong tám loại công ty), rõ ràng là các doanh nghiệp đạt thành quả toàn diện nhất. Cả hai chiến lược đều dựa trên quan niệm về tính đa dạng có kiểm soát. Theo lời Rumelt: “Các công ty này có xu hướng chỉ tham gia vào các ngành kinh doanh có khả năng mở rộng tầm ảnh hưởng cũng như khả năng chủ đạo của công ty. Trong khi đó, các doanh nghiệp như thế thường xuyên phát triển các sản phẩm mới và xâm nhập các lĩnh kinh doanh mới, họ không thích đầu tư vào các lĩnh vực không quen thuộc với ban lãnh đạo. Ông nói thêm rằng các công ty đạt thành quả cao hơn đặt nền tảng cho các chiến lược đa dạng hóa sản xuất của mình trên một số kỹ năng hay điểm mạnh nhất định. Công trình phân tích của Rumelt dựa trên thành quả của một mẫu rất có giá trị bao gồm các công ty có tên trong danh sách 500 công ty hàng đầu của tạp chí Fortune trong 20 năm.

Rumelt đem đối chiếu chúng với mười chỉ tiêu phân tích tài chính, bao gồm các chỉ tiêu về “tỷ lệ tăng trưởng hàng năm về doanh thu thuần”, “tỷ số giá cả/lợi nhuận của cổ phiếu” và “doanh số sau thuế tính trên vốn đầu tư”.

Thử lấy một vài ví dụ. Trong thập niên 1950 và 1960, hai loại công ty đạt thành quả hàng đầu có bình quân thu nhập trên cổ phần thông thường là 14,6%, thu nhập trên vốn 12,4% và tỷ lệ giá cả/thu nhập 17,5%. Hai loại công ty đạt thành quả thấp nhất, bao gồm cả loại có 10% lợi nhuận từ vốn cổ phần (ít hơn 31%), tỷ suất thu nhập trên vốn 8,6% (không quá 30%) và tỷ lệ giá cả/thu nhập 17,4% (nhỏ hơn 16%). Tất cả các phát hiện trên đều mang ý nghĩa về mặt thống kê. Những nghiên cứu mới về phát hiện nói trên của Rumelt do David Anderson trong nhóm chúng tôi thực hiện, đã cho thấy khoảng cách này trên thực tế đã tăng lên rất nhiều trong những năm 1970.

Phát hiện của Rumelt có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Các tổ chức có chi nhánh hoạt động ra bên ngoài theo một hình thức nào đó, nhưng vẫn bám rất chặt vào khả năng chủ đạo của mình, có thành quả cao hơn tất cả những tổ chức khác. Phân tích của Rumelt không ám chỉ rằng “đơn giản thì tốt hơn”. Trong thực tế, một doanh nghiệp đơn giản quá mức là một doanh nghiệp chỉ dựa trên một tổ hợp nhất thể hóa được phân bố theo chiều dọc và thành quả đạt được vô cùng nghèo nàn. Trái lại, các doanh nghiệp theo đuổi một vài hình mẫu đa dạng hóa có tính ổn định bằng cách thích nghi nhưng vẫn bám chặt vào lĩnh vực sở trường có xu hướng trở thành những doanh nghiệp thành công vô cùng vượt trội. Mô hình của Rumelt có khả năng kết hợp cả nhu cầu thích nghi (những doanh nghiệp gồm các ngành có liên quan đạt thành quả cao hơn các doanh nghiệp nhất thể hóa đơn nhất theo chiều dọc) với giá trị của việc điều chỉnh công tác quản lý xoay quanh một khả năng chủ đạo.

Các công trình nghiên cứu về sau đã chứng minh và củng cố thêm các phát hiện của Gort và Rumelt. Trong một nghiên cứu đăng trên tờ *Journal of Finance* năm 1975, Robert Haugen và Terence Langetieg đã tiến hành kiểm chứng một quan niệm khá phổ biến cho rằng hoạt động sáng tạo và sự đồng thuận trong chiến lược cần được kết hợp – vốn không tồn tại khi quyền sở hữu các xí nghiệp tách biệt nhau. Tiêu chuẩn được dùng để đánh giá xem liệu các công ty được sáp nhập có tạo được tinh thần đồng thuận hay không, là chỉ số doanh thu của các cổ đông thông thường. Sau khi đánh giá kết quả với giá cổ phiếu của 59 công ty cổ phần không sáp nhập từ năm 1951 đến 1968, Haugen và Langetiez rút ra kết luận: “Không có nhiều bằng chứng cho thấy sức mạnh tổng hợp được tạo ra khi các công ty được sáp nhập... Bất kỳ cổ đông nào cũng có thể đạt được những kết quả tương tự bằng cách kết hợp cổ phần của hai công ty (đã được sáp nhập) theo các tỷ lệ tương ứng trong số cổ phiếu mà họ có.

Như chúng ta đã thấy, tác động duy nhất và rõ ràng nhất mà Haugen và Langetieg đã có thể chứng minh, đó là mức độ gia tăng trong sự biến thiên lợi nhuận của các cổ đông thuộc những công ty được sáp nhập. Nói cách khác, đầu tư vào hai doanh nghiệp đã sáp nhập vốn thành một cơ cấu sở hữu vốn duy nhất *nguy hiểm hơn* việc đầu tư vào hai công ty trung thành với lĩnh vực kinh doanh cơ bản của mình. Phát hiện này đã được nhiều nhà nghiên cứu khác chứng minh, khiến chúng ta hoài nghi về lời biện hộ chủ yếu cho việc sáp nhập công ty – đó là đa dạng hóa rủi ro trong kinh doanh.

Công trình nghiên cứu gần đây nhất được đăng tải trên Financial Times cuối năm 1981. Nhan đề của công trình cũng ngầm ám chỉ một kết luận tương tự: “Những người đi tiên phong – các chuyên gia chống sáp nhập công ty”. Nhà kinh tế Christopher Lorenz kết luận rằng: “Các công ty hàng đầu của châu Âu tập

trung chuyên môn hóa nhiê`u hơn là đa dạng hóa, thích mở rộng từ nội bộ công ty hơn là sáp nhập hay thôn tính công ty khác". Công trình nghiên cứu bao gô`m râ´t nhiê`u công ty thành công như Airbus Industries, Club, Mediterranec, Diamler-Benz, và Nixdorf.

Tâ´t cả các dẫn chứng khác đê`u chứng minh ră`ng khó mà hâ´p thụ được nhân tô´ bâ´t bình thường. ITT (Công ty điện tín và điện thoại quô´c tê´) là một ví dụ điển hình. Vô´n là con cưng của thị trường chứng khoán trong nhiê`u năm, kỷ lục tăng trưởng của công ty khiê´n nhiê`u người phải ganh tỵ. Bă`ng trí tuệ và công sức lao động không mệt mỏi, Harold Geneen đã một tay lèo lái đê´ chê´ khổng lô` â´y. Song vê` nhiê`u phương diện, công ty đã bă´t đâ`u sụp đổ trước khi ông rời bỏ nó. Kê´ thừa lại từ Đại tá Sosthenes Behn, người sáng lập ITT, công ty chủ yê´u kinh doanh vê` lĩnh vực điện thoại quô´c tê´. Với đặc trưng như thê´, tư duy của nó – đã tô`n tại một cách tinh tê´ dưới thời Geneen – không phù hợp với nhiê`u công ty mới được mua lại. Một nhà phân tích nhận định như sau: "Các công cụ được dùng để quản lý một công ty điện thoại ở Chile không giúp ích gì cho công tác quản lý tại Continental Banking hay khách sạn Sheraton". Kê´t quả là, bản thân công ty điện thoại cũng bị đe dọa khi thị trường thay đổi từ việc chuyển giao các công nghệ của Mỹ và châu Âu sang các nước thuộc thê´ giới thứ ba (phép màu ban đâ`u của ITT) bă`ng các phát minh mới trong lĩnh vực truyê`n thông qua vệ tinh và điê`u khiển điện tử. Nói cách khác, phong trào đổi mới trong ngành công nghiệp truyê`n thông đã bă´t đâ`u vào thập niên 1970. Hệ thô´ng của ITT – và các công ty điện thoại khác – đã không đáp ứng được cao trào đó.

Chúng ta có thể tiê´p tục vâ´n đê`, song khó khăn mà ITT gặp phải có thể coi là bức tranh sinh động cho các vâ´n đê` gặp phải, đặc biệt là đô´i với các công ty không có liên hệ với nhau. Chẳng hạn, Transamerica, là một khô´i liên kê´t khá thành công, đã phải gánh

chịu một khoản lỗ lớn từ các hoạt động kinh doanh của chi nhánh United Artists trong lĩnh vực điện ảnh. Transamerica, với nền tảng dựa trên sự quản lý các tổ chức tài chính (chẳng hạn các công ty bảo hiểm), dường như không đủ khả năng thích nghi với tình trạng thay đổi nhanh chóng trong quản lý của ngành công nghiệp điện ảnh.

Vấn đề chắc chắn không chỉ giới hạn với các tập đoàn công khai. Trong những năm gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng các công ty dầu hỏa cũng vấp phải khá nhiều vấn đề về đa dạng hóa. Công ty Mobil đã thử và cố gắng đa dạng hóa lần đầu tiên bằng cách mua lại Marcor (công ty Montgomery Ward cũ). Các nhà quản lý ngành dầu hỏa hoàn toàn không hiểu gì về lĩnh vực kinh doanh bán lẻ. Và kết quả thật tai hại. Theo lời nhận xét của nhiều nhà phê bình, vào cuối thập niên 1970, Exxon Enterprise được coi là khuôn mẫu điển hình cho những công ty khác. Thậm chí một bài báo trên tờ BusinessWeek còn cho rằng Exxon có thể sẽ là đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong tương lai của AT&T và IBM trên lĩnh vực truyền thông. Song thực chất, Exxon Enterprise đã gặp khó khăn.

Thử nghiệm của Exxon có hiệu quả tốt khi công ty ở quy mô nhỏ. Các doanh nghiệp và xí nghiệp nhỏ được Exxon mua lại, nhìn chung được phép tiếp tục công việc kinh doanh của riêng mình. Và điều đó đã mang lại một số thành công – thành công đến mức trở thành bất hạnh, khiến ban giám đốc của Exxon không thể không để tâm đến. Vì thế, Exxon – giờ đây đang sa vào con đường thất bại quen thuộc của các đại công ty trong hoạt động kinh doanh mới – đã quyết định ra tay "cứu nguy". Công ty nhanh chóng hợp lý hóa các doanh nghiệp, liên kết các doanh nghiệp thành các tổ hợp "hợp lý" nhằm đạt được "sự đồng thuận trên thị trường". Công ty cũng cung cấp sự "trợ giúp" về tài chính. Một nhà quản lý tài chính cấp cao từ trụ sở công ty được điều tới các xí nghiệp nhỏ để làm lại sổ sách kế toán. Quá trình hợp lý hóa diễn ra quá vội vàng đối với các

doanh nghiệp. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũ lần lượt bỏ đi. Những gì còn lại chỉ là một cơ cấu hạ tầng chuyển biến chậm chạp trong một thị trường biến đổi nhanh chóng.

Tuy nhiên, ngay cả việc sáp nhập với một ngành khá quen thuộc cũng cho thấy tính chất khó khăn trong việc hấp thụ được nhân tố bất thường. Chẳng hạn, General Electric đã gặt hái được những thành công đáng kể khi bước vào lĩnh vực kinh doanh động cơ máy bay, còn Westinghouse lại mắc một sai lầm "chết người". Sai lầm đó xuất phát từ niềm tin rằng "một tua-bin là một tua-bin". Công ty đã cố sức quản lý hoạt động kinh doanh động cơ máy bay trong khuôn khổ tổ chức kinh doanh máy phát điện. Cuối cùng, những chỉ số dung sai và những thứ tương tự trong các tua-bin máy bay khác hoàn toàn với chỉ số của các tua-bin dùng cho máy phát điện. Gerhard Neumann Jack Parker thuộc General Electric đã sớm nhận thức được điều đó. Họ đưa ngành kinh doanh động cơ máy bay vốn dĩ đã đủ lông đủ cánh của General Electric ra khỏi hệ thống cũ và đặt nhà máy ở một nơi khác, cụ thể là tại Lynn, bang Massachusetts. Họ tìm kiếm và thuê các chuyên gia am hiểu về các điều kiện bắt buộc trong thiết kế và sản xuất tua-bin máy bay. Và họ đã thành công, vượt qua cả những mộng tưởng điên rồ nhất của General Electric từng nghĩ đến, còn công ty Westinghouse thì sa vào thất bại.

Giờ đây, mọi người đều nhận thấy một điều tương tự với câu chuyện của General Electric và Westinghouse trong lĩnh vực điện cơ đối với ngành biến đổi điện tử. Quá trình tư duy gắn liền với lĩnh vực điện cơ hiển nhiên là chỉ hơi giống với quá trình tư duy trong ngành điện tử. Vì vậy, chúng ta thấy rằng không ai trong số các công ty sản xuất ống chân không thật sự dẫn đầu năm 1965 (gồm có mười công ty đứng đầu) lại có mặt trong danh sách các công ty sản xuất chất bán dẫn hàng đầu vào năm 1975, nghĩa là chỉ trong

vòng mười năm sau đó. Các công ty lớn bị thất bại, không có khả năng thực hiện được những bước nhảy mang tính trí tuệ, kể cả các mẫu chuẩn mực về quản lý vào những thời kỳ trước đó, giống như General Electric, RCK và Sylvania. Hai trong số ba ngôi sao sáng trong lĩnh vực cơ điện – General Electric và RCK – đã gặp phải những khó khăn giống nhau khi mới bắt đầu bước chân vào ngành công nghiệp máy tính. Về mặt lý thuyết, khoảng cách là rất ngắn. Nhưng rốt cuộc, điện tử vẫn là điện tử. *Tuy nhiên, khoảng cách một vài bước chân trong thực tế là một bước nhảy khổng lồ đối với một đại doanh nghiệp.*

Nếu như câu chuyện về tua-bin phi cơ và tua-bin phát điện tại General Electric/Westinghouse giống như câu chuyện về các kỹ năng tri thức có liên hệ mật thiết với nhau, vậy thì sự sáp nhập của National và Pan Am có thể giải thích như thế nào? Khó có thể xem đây là một bước nhảy vọt mang tính tin cậy! Cả hai cùng kinh doanh lĩnh vực giống nhau. Song thực chất lại không phải vậy. Pan Am là một gã khổng lồ trong ngành dịch vụ vận chuyển hành khách bằng đường hàng không quốc tế, dường như đã hiểu sai cơ cấu đường bay nội địa của National cũng như khả năng làm đường bay chi nhánh trong tương lai cho Pan Am. Pan Am đã mua một loạt phi cơ loại DC10s của National, những máy bay này hoàn toàn không phù hợp về mặt kích cỡ đối với cấu trúc đường bay hỗn hợp nội địa và quốc tế. Pan Am đã phải nhận lấy một mối hiểm nguy đang đe dọa sự tồn tại của một trong những doanh nghiệp có tầm quan trọng nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Do đó, vấn đề mấu chốt là: các công ty thành công vượt trội đã tránh được những cạm bẫy đó bằng cách nào? Câu trả lời thật đơn giản. Họ không bao giờ thò cả hai chân xuống dòng nước đang chảy xiết. Trái lại, khi họ thò một chân xuống dòng nước mới và thất bại, họ nhanh chóng chấm dứt thử nghiệm. Có một quy luật tổng

quát là, những công ty đạt thành quả hàng đầu chuyển dịch ra khỏi lĩnh vực hiện tại của mình chủ yếu thông qua sự đa dạng hóa phát sinh từ bên trong, và họ thực hiện từng bước đi mà họ biết chắc là có thể quản lý được.

Chúng tôi khám phá ra rằng những công ty thành công vượt trội hoàn toàn tin vào những điều mà các học giả đã nói về quá trình đa dạng hóa sản xuất. Như chúng tôi đã đề cập, người sáng lập Johnson&Johnson là Robert Wood Johnson trước khi từ chức đã khuyên vị chủ tịch kế nhiệm lời khuyên quan trọng hàng đầu như sau: "Đừng bao giờ mua lại bất cứ công ty nào mà anh không biết cách quản lý." Hoặc như cựu chủ tịch P&G là Ed Harness đã phát biểu: "Công ty này sẽ không bao giờ rời bỏ nền tảng căn bản của nó. Chúng tôi có thể làm mọi cách để đạt hiệu quả ngoại trừ chuyện sáp nhập".

Tuy nhiên, các công ty thành công vượt trội hoàn toàn không đơn giản chỉ như vậy. 3M sản xuất trên 50.000 nghìn sản phẩm, và mỗi năm tung ra thị trường hơn 100 loại sản phẩm mới quan trọng. Chỉ có công nghệ phủ tẩm (coating) và liên kết (boding) vốn dĩ là nền móng cơ bản của công ty đóng vai trò như một sợi dây xuyên suốt chung. Các yếu tố gắn kết 3M vượt trội hơn rất nhiều so với các công ty khác về nhiều phương diện, nhưng cũng mang tính chất rất tiêu biểu. Ban lãnh đạo cấp cao chủ yếu là các kỹ sư hóa học, hầu như họ đều từng trải qua một thời gian thực hiện công việc bán hàng, nghiên cứu các ứng dụng thực tiễn. Kỹ năng chủ yếu của công ty – kỹ năng giải quyết vấn đề của khách hàng trong các lĩnh vực công nghiệp thích hợp dựa trên công nghệ của 3M – được trân trọng gìn giữ trong cơ cấu lãnh đạo tối cao.

Yêu cầu tập trung vào một chuyên ngành theo lối chuyên ngành kỹ thuật hóa học tại 3M được nhiều công ty thành công vượt trội áp dụng. Bạn phải là một kỹ sư điện mới làm được điều đó ở HP, hoặc

phải là một kỹ sư cơ khí để thành công tại Flour hay Bechtel; một kỹ sư hàng không để được đề bạt ở hãng Boeing; một cựu giám đốc chuyên phụ trách sản phẩm tại Procter & Gamble, hoặc một cựu nhân viên marketing tại IBM. Đây chính là những ứng viên chủ yếu cho các vị trí cấp cao.

Các câu chuyện về chủ đề này ngày càng phong phú:

— *Boeing:* Tờ *Wall Street Journal* nhận xét: "Các nhà quan sát nói rằng sức mạnh của Boeing xuất phát từ chỗ công ty hầu như chỉ chú tâm đặc biệt đến thị trường hàng không thương mại, nơi họ có thể đạt được gần 90 % tổng số doanh thu của mình." Một nhà lãnh đạo hàng không phát biểu: "Các công ty khác quá mải mê săn đuổi những đồng đô-la của quân đội. Còn đối với Boeing, các hãng hàng không mới là quan trọng nhất."

— *Fluor:* Chủ tịch Hội đồng quản trị Bob Fluor phát biểu: "Chúng tôi không thể là mọi thứ cho tất cả mọi người".

— *Wal-Mart:* Kỷ lục tăng trưởng phi thường của Wal-Mart bắt nguồn từ chiến lược tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh thích hợp vô cùng ưu việt. Công ty đã trụ được ở vô số tiểu bang của nước Mỹ. Bám chặt vào lĩnh vực mà mình am hiểu nhất, công ty đã đánh bại các công ty có nguồn tài chính hùng mạnh hơn hay có nhiều kinh nghiệm hơn, như K-Mart, trong lĩnh vực chọn lọc của mình.

— *Deere:* Tổng giám đốc Robert Hanson phát biểu: "Chúng tôi đang bám chặt vào những khách hàng mà chúng tôi am hiểu." Tạp chí *Forbes* bổ sung: "Trong nhiều năm liền, Deere đã vượt xa đối thủ kỳ cựu của mình là International Harvester. Sự trung thành của Harvester đã bị xé lẻ cho lĩnh vực ô tô vận tải và máy móc nông nghiệp. Ngược lại, Deere biết rõ mình đang kinh doanh trong lĩnh vực nào, khách hàng của mình là ai, và họ muốn gì."

— *Amoco:* Tờ *Wall Street Journal* đã so sánh chiê´c lược kinh doanh thành công của Amoco với các đô´i thủ cạnh tranh như sau: “Theo lẽ thường, mua lại nguô`n dự trữ của một kẻ khác thì rẻ hơn là phát triển nó trong nội bộ. Song tại *Standard Oil Co* (bang Indiana), chúng tôi không tin vào điê`u đó, nó hoàn toàn không thích hợp với chúng tôi”, Chủ tịch hội đô`ng quản trị John Swearingen tuyên bô´.

Hâ`u như mọi sự tăng trưởng trong các công ty thành công vượt trội đê`u xuâ´t phát và được nuôi dưỡng từ bên trong nội bộ công ty. Sô´ lượng ít ỏi các thương vụ mua lại các công ty của họ tuân theo một quy tă´c đơn giản. Các công ty được mua lại đê`u là những doanh nghiệp nhỏ sẵn sàng được đô`ng hóa mà không câ`n phải thay đổi đặc trưng của tổ chức đứng ra mua lại. Và chúng cũng đủ nhỏ để nê´u có gặp thâ´t bại, các công ty này có thể bán lại hay xóa tên mà không gây ra bâ´t cứ thiệt hại tài chính quan trọng nào.

Cũng có một sô´ ít công ty đã phâ´t lên nhờ mua lại các công ty khác, song phải thông qua chiê´n lược “quy mô nhỏ là tuyệt vời” – như Emerson và Beatrice Foods. Đó là những công ty khổng lô` có sô´ vô´n lâ`n lượt là 4 tỷ và 10 tỷ đô-la, họ tăng trưởng chủ yê´u bă`ng cách mua thêm các doanh nghiệp có giá trị từ 20 triệu đê´n 50 triệu đô-la. Rõ ràng là họ không tin vào câu nói vô´n được coi là khôn ngoan “Mua lại một công ty trị giá 500 triệu đô-la dễ dàng hơn việc thâu tóm một công ty 50 triệu đô-la, thê´ nên hãy thực hiện một thương vụ còn hơn là mười thương vụ.” Emerson và Beatric Foods thường xuyên nghiên cứu kỹ lưỡng, và chỉ că´n những miê´ng nhỏ. Trong trường hợp mà các công ty mới được mua lại có những sức mạnh mới (chẳng hạn các kỹ năng chuyên ngành) để bổ sung vào ngành kinh doanh cô´t lõi, họ sẽ để nó được phát triển tự nhiên thông qua việc trao đổi với nhau một cách phi chính thức và sự khuê´ch tán tự nhiên. Những sức mạnh mới đó được phép thâm nhập vào toàn công ty.

Tương tự, người ta nhận thấy rằng, tại các công ty như HP hoặc 3M, luôn luôn có hoạt động mua lại ở quy mô rất nhỏ. Các thương vụ thâu tóm công ty mới thường là những doanh nghiệp chỉ có giá trị từ 1 đến 10 triệu đô-la, những doanh nghiệp này thường là biểu trưng cho những nỗ lực công khai của công ty nhằm có được một công cụ để mở cửa một kỹ năng mới, nhưng phải ở một quy mô có thể quản lý được, đủ để cho phép thực hiện quá trình nhất thể hóa một cách sớm sủa và không gây thiệt hại lớn. Thậm chí, công ty còn có thể mua lại một vài hợp đồng sử dụng nhân viên. Như thế, các cơ sở nhỏ được mua lại có thể hoạt động hiệu quả, hay thậm chí có thể tạo nên những bước đột quá mới mang tính chiến lược quan trọng dựa trên rất nhiều những cơ sở được mua lại khác.

Nói tóm lại, đây là câu chuyện về những công ty thành công vượt trội. Họ vẫn mua lại các công ty khác, song họ sáp nhập các công ty mới và đa dạng hóa sản xuất theo hình thức thử nghiệm. Họ mua lại một doanh nghiệp nhỏ hoặc bắt đầu một doanh nghiệp mới. Họ thực hiện điều đó bằng những bước đi có thể quản lý được, ngăn chặn triệt để mọi nguy cơ. Và họ sẵn sàng rời bỏ ngay nếu như quá trình này không hiệu quả.

Như vậy, chúng tôi đã hy vọng tìm thấy – và đã tìm thấy – vô số câu chuyện về những thất bại ở quy mô khiêm tốn trong số các công ty thành công vượt trội. Thậm chí cả một số thất bại dưới mức khiêm tốn nữa! Điều đó chứng minh rằng ngay cả tại các công ty thành công nhất, những sự đột phá vào các lĩnh vực có quy mô lớn hơn mức trung bình cũng thường xuyên mang lại những vấn đề khó khăn.

Trong thực tế, các công ty thành công vượt trội thậm chí còn có thể gặp những khó khăn đặc biệt khi đi quá xa lĩnh vực sở trường của mình. Đối với các môi trường văn hóa đã dẫn họ đến chỗ gặt hái được thành quả ưu việt, chúng nhấn mạnh đến các năng lực kinh

doanh trong phạm vi hẹp một cách hợp lý! Không có công ty nào vượt qua được 3M trong việc xác định và xâm nhập các lĩnh vực thích hợp ở quy mô vừa phải (lên đê´n khoảng chừng 100 triệu đô-la). Tuy vậy, vẫn có một điê`u mà ngay cả một công ty như 3M cũng không thể thực hiện được.

Dưới đây là một vài ví dụ vê` những cuộc đột nhập thiê´u cân nhă´c được rút ra từ các công ty thành công vượt:

3M: 3M *đã không thể đê`u đặn khai thác sức mạnh kỹ thuật của mình trong lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng. Các nhà phân tích đã nói ră`ng sự phân nhỏ hoạt động của 3M (cũng như ngành công nghiệp bán hàng cá thể hóa) đã ngăn cản nỗ lực khuyê´n mại rộng khă´p cùng sự đặt cược vào một sô´ ít các sản phẩm ghi dâ´u những nỗ lực marketing hàng tiêu dùng. Chính vì vậy, bên cạnh những thành công, nói chung lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng của 3M không mang lại lợi nhuận bă`ng các ngành kinh doanh khác. Mặt khác, 3M lại gặp một sô´ khó khăn vì đã chậm chân trong việc nhảy vào lĩnh vực "Office of Future" . Vâ´n đê` ở đây cũng giô´ng như trong lĩnh vực hàng tiêu dùng. Các sản phẩm office-of-future phức tạp hơn "systems products" (các sản phẩm của hệ thô´ng). Một lâ`n nữa, sự độc lập trong các chi nhánh của 3M không tương thích với mô´i liên kê´t chặt chẽ giữa các chi nhánh, mà đây vô´n là điê`u thường được đòi hỏi trong việc nỗ lực phát triển các hệ thô´ng sản phẩm cũng như trong bán hàng.*

Hewlett-Packard: *Trước đây, chúng tôi đã nhận định ră`ng HP đã sớm gặp phải những khó khăn trong việc marketing dòng sản phẩm máy tính bỏ túi của mình. Câu chuyện của HP gâ`n giô´ng với câu chuyện của 3M. Trong ngành kinh doanh thiê´t bị và hàng điện tử, HP biê´t cách phục vụ khách hàng một cách chuyên nghiệp, lĩnh vực sở trường có quy mô vừa phải. Nhóm khách hàng tiêu thụ sản phẩm máy tính câ`m tay trị giá 9,95 đô-la nă`m ngoài phạm vi*

của HP. Tương tự, HP đã gặp khó khăn với sản phẩm đô ̀ng hô ̀ điện tử đeo tay. Sai lâ ̀m này thực châ ́t râ ́t dễ hiểu. HP tin ră ̀ng thiê ́t bị điện tử sẽ là một điê ̀u kỳ lạ đê ́n mức một khách hàng tiêu dùng trung bình sẽ nhìn sản phẩm đó như một cái gì râ ́t đặc biệt. Song họ đã lâ ̀m, loại đô ̀ng hô ̀ đeo tay giá 18,95 đô-la của công ty TI đã hạ đo ván và loại họ ra khỏi vòng chiê ́n. (Đa sô ́ các công ty trong ngành công nghiệp đê ̀u gặp phải những khó khăn khi chuyển sang lĩnh vực điện tử tiêu dùng hàng loạt. National Semiconductor – công ty marketing các sản phẩm hàng loạt chuyên vê ̀ các bản vi mạch đã không ít lâ ̀n vâ ́p phải sai lâ ̀m khi tiê ́p cận với khách hàng – cũng gặp khó khăn với dòng sản phẩm đô ̀ng hô ̀ đeo tay. Cả công ty Fairchild Semiconductor cũng vậy).

Texas Instruments (TI): *Trước đây, chúng tôi đã ghi nhận ră ̀ng TI gặp không ít khó khăn khi mơ tưởng đê ́n những chiê ́c máy tính có đô ̀ng hô ̀ báo thức, chơi nhạc Schubert – một điê ̀u hoàn toàn không gây chút trở ngại nào cho các kỹ sư điện tử Nhật Bản, vô ́n là những người luôn sẵn có ý thức hướng vê ̀ người tiêu dùng. Do đó, nói chung là TI gặp ră ́c rô ́i với ngành kinh doanh điện tử trong lĩnh vực hàng tiêu dùng. Một sô ́ bộ phận còn lại của ngành kinh doanh điện tử tiêu dùng đang có lãi, các loại máy như Speak'N Spell. Song người ta nghi ngờ ră ̀ng những thứ này sở dĩ có lãi là vì công nghệ còn "đủ kỳ lạ" để đem lại một sô ́ lợi ích. Khi các châ ́t bán dẫn trở thành trào lưu thông dụng như các bản vi mạch hiện nay trong các đô ̀ng hô ̀ và máy tính câ ̀m tay, có thể là một lâ ̀n nữa TI sẽ lại bị khuâ ́t phục trước sự thách thức của người Nhật.*

Procter & Gamble (P&G): *Một nhà bình luận nhận xét ră ̀ng P&G đang gặp khó khăn với những biê ́n động bâ ́t thường mang tính xu hướng và phổ biê ́n của ngành kinh doanh hàng tiêu dùng. Trên tâ ́t cả, P&G luôn hiểu rõ vê ̀ châ ́t lượng. Công ty không bao giờ tung ra một sản phẩm mới hay cải thiện một sản phẩm cũ trừ khi*

họ biết chắc rằng điều đó sẽ mang lại lợi thế rõ rệt. Chính vì thế, một nhà quan sát lâu năm chỉ ra rằng P&G đang gặp khó khăn trong lĩnh vực kinh doanh kem đánh răng, khi thêm những sọc xanh đỏ vào kem – một điều đã khiến kem đánh răng bán rất chạy trong những năm vừa qua. Bên cạnh đó, P&G đã tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la nhằm tung ra loại khoai tây rán Pringles, dù nỗ lực này liên tục gặp thất bại. Một lần nữa, câu chuyện phản ánh sự gắn bó kiên định của công ty vào chất lượng đối nghịch lại mọi mánh lới tuyên truyền. Một đối thủ cạnh tranh nhận xét: "Khoai tây rán hiệu Pringles là một quan niệm cổ điển của P&G: một mẫu khoai tây rán đồng nhất được đặt vào một chiếc thùng nhỏ nhắn xinh đẹp. Điều này đáp ứng cảm quan về chất lượng của P&G, dù rằng đối với khách hàng, rõ ràng nó là một quả bom!"

Sears: *Trong suốt nhiều năm, Sears, Rocbuck luôn giương cao ngọn cờ "chất lượng với giá cả phải chăng". Họ nhận thức được nhu cầu mở rộng quy mô và đã thất bại thảm hại. Tác giả kinh doanh Gordon Weil kết luận: "Bạn hãy tưởng tượng công ty McDonald's tung ra thị trường món thịt bò thăn, nâng giá mặt hàng Big Mac lên, và loại bỏ sản phẩm bánh thịt băm viên thông thường của công ty. Đó lại chính là chiến lược tăng trưởng của Sears. Nói tóm lại, Sears đang nỗ lực làm hai việc cùng một lúc".*

Chúng tôi cho rằng tất cả các ví dụ nêu trên đều cho thấy sự nghi ngờ về tính chất vững chắc của việc sáp nhập với quy mô lớn mà người ta vẫn cuồng nhiệt theo đuổi trong những năm 1960. Và giờ đây, chúng tôi đang khám phá ra sự khởi đầu của một phong trào đi ngược lại xu hướng trên có thể diễn ra. Chẳng hạn, cuối năm 1981, tờ Wall Street Journal đã giật một hàng tít lớn: "Công ty Colgate đang nỗ lực để trở lại hình mẫu cách đây mười năm: Colgate

dứt bỏ nhiều công ty đã được họ mua lại và củng cố các sản phẩm truyền thống của mình”.

“Tổng giám đốc tiền nhiệm của Keith Crane là David Forter đã nỗ lực nhưng không thành công để đưa Colgate thoát ra khỏi chiếc bóng của Procter & Gamble, bằng cách mua thêm các công ty thuộc các lĩnh vực như thể thao, thực phẩm và thời trang. Trong men say thâu tóm các công ty mới này, Colgate đã tự mua về cho mình nhiều điều phiền toái. Công ty đã vắt kiệt lợi nhuận mà các mặt hàng truyền thống của mình mang lại để mua các doanh nghiệp đã hoàn toàn vượt qua thời kỳ sinh lợi đỉnh cao… Keith Crane đã tiến hành biện pháp loại bỏ bớt. Ông cắt giảm phần lớn các cơ sở mua lại có giá trị lên tới 935 triệu đô-la của người tiền nhiệm David Foster, kèm theo khoản tiền 96,5 triệu đô-la bồi thường cho việc hủy bỏ hợp đồng… Ông cũng tổ chức lại ban giám đốc, xem xét lại các ngân sách quảng cáo và củng cố lại các mặt hàng cơ bản với sự nhấn mạnh mới về sản xuất và khả năng sinh lời…

David Foster đã phát biểu: “Một trong những khía cạnh thú vị nhất và có năng suất nhất trong đường lối mới của công ty chúng tôi là sự nhấn mạnh hơn vào việc phát triển các loại sản phẩm tách biệt với các mặt hàng truyền thống của công ty, trong đó sự tăng trưởng của thị trường thường bị hạn chế bởi sự gia tăng dân số!”

Một nhà lãnh đạo điều hành bộ phận quảng cáo nhận định: “Những thương vụ mua lại các công ty nói trên đều toàn vì hư danh. Sau Kendall (công ty chuyên cung ứng dược phẩm) là Riviana (công ty chuyên về mặt hàng lúa gạo), các công ty còn lại đều là một mớ hổ lốn vô giá trị”. Ngoài ra, dưới “triều đại” Foster, những nỗ lực của Colgate nhằm tung ra thị trường các sản phẩm mới thường gặp thất bại. Công ty thường xuyên cắt bỏ việc sản xuất các hàng hóa mới và hành động chỉ như một công ty phân phối hơn là phát triển các sản phẩm của riêng mình… Một cựu cố vấn của Colgate phát

biểu: “Đó là sai lâ`m mà Procter&Gamble không bao giờ phạm phải. Trong lĩnh vực này, bạn học cách chê´ tạo ra các sản phẩm đơn giản và mang tính chức năng. Colgate lại theo con đường đi tìm công ty khác để sáp nhập thêm vào!”

Câu chuyện đó giờ đây đã trở thành quen thuộc, có lẽ chỉ khi có được cái kê´t có hậu là quay trở lại hiện trạng ban đâ`u. Công ty kê´t luận ră`ng mình đang ở trong tình trạng kinh doanh chậm chạp. Họ quyê´t định tiê´n xa hơn. Họ không hiểu rõ mình mua cái gì. Họ mua các công ty đang ở thời kỳ đỉnh cao hay đã vượt qua đỉnh cao lợi nhuận . Ngoài ra, công ty cũng không hiểu rõ tính phá hoại tàn khô´c của chúng, nỗ lực cùng việc chú trọng chuyển sang công tác quản lý của các công ty mới mua lại sẽ làm cạn hê´t sinh lực của ngành kinh doanh cô´t lõi vô´n không vững vàng cho lă´m. Các sản phẩm mới (khuyê´ch trương các mặt hàng hay cải tiê´n các sản phẩm cũ) được đê` ra trong một thời gian ngă´n hoặc bị “că´t ngang” như trường hợp của Colgate. Và vòng xoáy trôn ô´c đi xuô´ng diễn ra.

Song cái kê´t có hậu cho việc mua lại các công ty mới ít ra cũng đang trở nên quen thuộc hơn. Chỉ trong có một ngày cuô´i năm 1980, tờ *New York Times* đã thuật lại việc giải bỏ đâ`u tư của các công ty như Litton, Textron và GAF. Giờ đây, người ta gặp những tin như vậy thường xuyên hơn. Năm 1981, chẳng hạn, một bài báo trên tờ *BusinessWeek* đã ghi nhận ră`ng công ty ITT đã tự mình loại bỏ 33 doanh nghiệp kể từ năm 1979. Tờ *Fortune*, năm 1981, cũng cho biê´t Consolidated Foods đã bán bớt đi 50 doanh nghiệp trong vòng năm năm vừa qua. Một bài báo trên tờ *New York Times* bình luận vê` GEC của Anh, giờ đây đang gâ´p rút giải bỏ các công ty đã sáp nhập, chủ tịch hội đô`ng quản trị của công ty, đã nhận xét: “Người ta có thể nói ră`ng tua-bin gă´n với bộ phận phân phô´i điện, bộ phận phân phô´i gă´n với biê´n điện, biê´n điện gă´n với bộ phận kiểm soát, bộ phận kiểm soát gă´n với các bóng đèn. Song các bóng đèn chẳng có

mối liên hệ trực tiếp nào với tua-bin”. Cũng trong năm 1982, tờ *Forbes* ghi nhận rằng từ năm 1972, tổng giám đốc John Hanley của Monsanto đã loại bỏ bớt các hợp đồng có doanh số hơn 800 triệu đô-la để “quay trở lại với những mặt hàng cơ bản”; và *Forbes* cũng nhận xét rằng việc Litton đã hoàn tất việc bán lại các công ty con, cốt để cho công ty có thể “quay trở lại với dòng mạch công nghệ quen thuộc”.

Bằng chứng nêu trên đây có lẽ đã gợi ra hình ảnh chưa phai về một đợt sóng ngầm, đặc biệt trong một môi trường mà ở đó chủ chương của FCT dưới chính quyền của Reagan đang phát ra những tín hiệu rõ ràng cho thấy những sự sáp nhập công ty dưới bất kỳ hình thức nào đều được chính quyền chấp nhận. Song căn cứ vào các chương trình nghiên cứu mà chúng tôi đã xem xét lại cùng thông điệp xuất phát từ các công ty thành công vượt trội, bất cứ bước chuyển dịch nào “trở về với các sản phẩm cơ bản” vẫn thật sự là một tin tức tốt lành.

11. Hình thức gọn gàng biên chế gọn nhẹ

Điều đáng buồn là quy mô khổng lồ luôn đi kèm theo sự phức tạp. Phần lớn các công ty lớn đều dùng tính phức tạp để ứng phó lại tính phức tạp, bằng cách thiết kế ra các hệ thống và cơ cấu phức tạp hơn. Rồi họ tuyển dụng thêm nhiều nhân viên để theo dõi tất cả sự phức tạp đó. Và đó chính là nơi sai lầm bắt đầu. Giải pháp trên đơn thuần không mang lại hiệu quả đối với bản chất tự nhiên của các nhân viên trong một tổ chức, nơi mà các sự việc cần phải được giữ ở mức đơn giản hợp lý, nếu muốn đơn vị thật sự được gắn kết với nhau. Nghịch lý là quá rõ. Một mặt, quy mô làm phát sinh tính chất phức tạp và giải pháp đưa vào các hệ thống hoặc cơ cấu tổ chức phức tạp là điều hoàn toàn hợp lý và cần thiết. Mặt khác, làm cho một tổ chức hoạt động hiệu quả lại liên quan rất nhiều đến việc phải giữ cho mọi thứ luôn ở mức độ dễ hiểu đối với hàng chục hay hàng trăm nghìn người, những người đang có nhiệm vụ thực thi công việc. Và điều này có nghĩa là giữ cho sự việc được đơn giản.

Dĩ nhiên, ứng viên được ưa chuộng nhất cho câu trả lời sai lầm đó (dùng giải pháp phức tạp) chính là cơ cấu tổ chức theo ma trận. Ma trận là một khái niệm hoàn toàn hợp lý. Ngay khi một số tổ chức dấn thân vào các lĩnh vực kinh doanh đa dạng, và bị buộc phải chuyển dịch từ những hình thái đơn giản nhất trong các hình thái, đó là cơ cấu tổ chức theo chức năng – tài chính, bán hàng, sản xuất – những quy mô mà dựa vào đó nó có thể phi tập trung hóa, sang đa dạng. Công ty có thể tổ chức xung quanh các nhóm sản phẩm hoặc xung quanh các khu vực địa lý nơi có các nhà máy hay các văn phòng bán hàng. Và dĩ nhiên là không thể gạt qua một bên các chức năng cơ bản như tài chính, bán hàng và sản xuất. Nhưng nếu người ta cố

gắng đem gom tất cả những chức năng này vào một cơ cấu tổ chức hành chính, thì ít nhất người ta cũng sẽ có một ma trận bốn chiều, một sự lộn xộn vô cùng về mặt lý luận toán học.

Nhưng vấn đề nan giải là thế giới tự bản thân nó cũng ít nhiều mang tính phức tạp. Do đó, các điều kiện tạo nên ma trận đều có sẵn trong mọi môi trường của một tổ chức khổng lồ. Vấn đề còn diễn ra phức tạp hơn khi bạn bắt đầu bổ sung thêm các phương thức tổ chức hợp lý khác, chẳng hạn những thiết chế hiện đại như các trung tâm điều hành dự án. Một nhà quản lý phải làm gì?

Một số công ty quyết định rằng, mặc dù họ không thể chính thức có được tất cả các chiều để có thể đưa vào trong ma trận, thì ít ra họ cũng có thể áp dụng một số cơ cấu tổ chức ma trận và thiết lập nên một cơ cấu chính thức đem lại quyền hành ngang nhau cho các nhà quản lý sản phẩm cũng như các nhà quản lý chức năng đối với các phòng ban hoặc các phòng ban như kỹ thuật, marketing hay sản xuất. Song ngay cả điều này cũng rất rối rắm. Nhân viên không nắm rõ được họ phải báo cáo điều gì và báo cáo cho ai. Vấn đề quan trọng nhất dường như nằm ở chữ “cân đối”, tất cả mọi thứ theo một cách nào đó đều được liên kết chặt chẽ với nhau. Tổ chức bị tê liệt khi cơ cấu bộ máy chẳng những không đề ra một cách rõ ràng các vấn đề cần được ưu tiên, mà còn tự động làm mờ đi những ưu tiên đó. Quả thực, cơ cấu tổ chức ấy cho các nhân viên cấp dưới hiểu rằng: “Mọi thứ đều quan trọng; hãy chú tâm đến tất cả mọi chuyện”. Bức thông điệp ấy đã gây nên tình trạng tê liệt của tổ chức.

Hầu như chẳng có công ty nào trong số các công ty thành công vượt trội tự cho rằng mình có các cơ cấu tổ chức ma trận chính thức, trừ các công ty quản lý dự án như Boeing. Tuy nhiên, trong một công ty như Boeing, nơi phát sinh rất nhiều quan niệm về ma trận, việc quản lý ma trận vẫn mang một ý nghĩa nào đó rất khác

biệt. Nhân viên hành động theo phương thức nhị nguyên: họ có thể nằm trong nhóm phụ trách dự án và chịu trách nhiệm với nhóm này về việc hoàn thành một số nhiệm vụ (hầu như mọi lúc), hoặc nằm trong một bộ phận chuyên môn kỹ thuật, trong đó họ giữ vai trò bảo đảm cho phòng ban kỹ thuật của mình tiến kịp với trình độ hiện đại. Khi họ tham gia một dự án, không bao giờ có chuyện lẫn lộn thế này thế khác về việc liệu họ có chịu trách nhiệm thật sự về dự án hay không. Họ phải chịu trách nhiệm.

Để cho rõ ràng, chúng tôi không quá quan tâm đến các loại hình tổ chức được một số ít người đầu tiên sử dụng kỹ thuật này như Boeing và cơ quan hàng không NASA gọi là quản lý “ma trận”. Chìa khóa để hệ thống này hoạt động hữu hiệu cũng chính là chìa khóa giúp các cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu trong các công ty thành công vượt trội khác. Tổ chức bộ máy theo một chiều duy nhất, chẳng hạn như theo sản phẩm, theo địa lý hay theo chức năng hiển nhiên là đều có tính ưu việt. Chúng tôi quan tâm đến cách thức trong đó quan niệm này đã biến thành đứa con hoang vô thừa nhận, đến nỗi việc cố gắng phân định xem ai chịu trách nhiệm về cái gì, ai báo cáo về vấn đề này, hay như: “Liệu tôi có phải thông báo cho tất cả mọi người biết chăng?” và việc giữ cho tất cả những thứ đó được tiến hành ăn khớp với nhau, gần như là điều không thể. Tình trạng này sản sinh và nuôi dưỡng các nhà lãnh đạo tham mưu, những người giành được và giữ được quyền hành quan trọng bằng cách duy trì mọi thứ cứ ở trong tình trạng phức tạp và không rõ ràng (nghĩa là, các nhân viên tham mưu trở thành những trọng tài chịu trách nhiệm phân xử tại các điểm giao nhau của ma trận, ví dụ như nơi mà cơ cấu tổ chức theo sản phẩm và cơ cấu tổ chức theo chức năng luôn xảy ra xung đột).

Các công ty thành công vượt trội làm thế nào để tránh được điều này? Câu trả lời là bằng một số phương thức, song cơ sở cho

tất cả các phương thức đó là một sự đơn giản cơ bản về hình thức. Chúng tôi thấy một hình thức khá ổn định và bất biến – có lẽ là phòng sản phẩm – làm trụ cột chống đỡ cho phần lớn các công ty thành công vượt trội; hình thức này cung cấp tiêu chuẩn thử nghiệm chủ yếu mà mọi người đều thấu hiểu, và từ đó chúng ta có thể đối mặt được với những tình huống phức tạp trong sinh hoạt hàng ngày của công ty. Tính chất rõ ràng về những giá trị được tôn vinh cũng là một bộ phận quan trọng trong tiêu chuẩn nằm sâu bên trong được dùng để thử thách sự ổn định cũng như tính đơn giản.

Bên cạnh tính đơn giản xoay quanh hình thái cơ bản, chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty thành công vượt trội hoàn toàn khéo léo trong việc ứng phó với những điều kiện đổi thay nhanh chóng của môi trường cũng như những vấn đề phát sinh do sự hiện diện của các điều kiện tương tự như ma trận. Nhờ bộ máy tổ chức mang tính thống nhất điển hình của mình, các công ty này có thể sử dụng tốt hơn các chi nhánh nhỏ cũng như các đơn vị nhỏ khác. Họ có thể tổ chức lại bộ máy một cách linh hoạt, thường xuyên và cơ động hơn. Và các hình thức tạm thời cũng được sử dụng tốt hơn, ví dụ như các lực lượng đặc nhiệm và những trung tâm điều hành dự án. Họ tái sắp xếp lại những thứ mang tính trang trí, song hiếm khi động đến các ngành hàng. (Dĩ nhiên, các yếu tố khác giúp giữ cho tổ chức có được tính cơ động, chẳng hạn như các chính sách nhân sự nhằm bảo đảm an toàn và giúp cho nhân viên trong công ty ít phụ thuộc hơn vào các vị trí đặc thù trong tổ chức.)

Hình thức đơn giản nhất mà chúng tôi tìm thấy là Phân bộ sản phẩm (Product Division). Tuy nhiên nhiều công ty đã tránh phương thức tổ chức ma trận bằng cách giữ lại một thứ gì đó gần gũi với hình thức tổ chức theo chức năng cũ. Những công ty như Frito-Lay và Kodak đã gần như làm được điều này. Các công ty khác, kể cả

McDonald’s cũng chỉ đơn thuần tổ chức cơ cấu xoay quanh các nhà hàng, cửa hiệu, cửa hàng, hoặc xí nghiệp, và xem đó là đơn nguyên.

Một ví dụ tuyệt vời về tính chất đơn giản trong hình thức, dù quy mô có to lớn đến đâu, đó là Johnson & Johnson. Công ty là hình mẫu điển hình cho thái độ cực đoan trong việc giữ cho cơ cấu tổ chức luôn ở mức độ đơn giản, phân chia thành các phòng ban và mang tính tự quản. Như chúng ta đã thấy, Johnson & Johnson là một công ty trị giá 5 tỷđô-la với 150 chi nhánh độc lập, mỗi chi nhánh có quy mô bình quân hơn 30 triệu đô-la. Mỗi chi nhánh được coi là một “công ty” và mỗi “công ty” như thế đều do một “chủ tịch hội đồng quản trị” đứng đầu. Các công ty được tổ hợp lại thành tám nhóm, mỗi nhóm có khoảng hai mươi công ty, và các công ty trong mỗi nhóm như thế lại tương đồng về khu vực địa lý hoặc về sản phẩm. Cho dù không có công ty nào thật sự độc lập theo nghĩa có cổ phần của riêng mình, nhưng các “hội đồng quản trị” rất tích cực trong việc làm cho các chi nhánh giảm bớt được áp lực khi bị tổng công ty can thiệp một cách thái quá (và thường là không cần thiết). Một nhà bình luận trên tạp chí *Wharton* phát biểu như sau: “Số lượng nhân viên tại trụ sở của Johnson & Johnson không nhiều, chẳng có chuyên gia nào liên tục di chuyển qua các chi nhánh như tại General Electric”.

Đối với lĩnh vực kinh doanh hàng tiêu dùng, đem lại khoảng 40% doanh thu và lợi nhuận của Johnson & Johnson, công ty thẳng thắn cho biết: có hơn 55 phòng khách hàng sản phẩm; mỗi phòng ban chịu trách nhiệm về một công tác nhất định như marketing, phân phối và nghiên cứu. Điều này phủ nhận quan niệm truyền thống vốn luôn khẳng định rằng sự thống trị thị trường tiêu dùng đòi hỏi phải có những hoạt động trên quy mô lớn. Số lượng có thể ít hơn và quy mô mỗi đơn vị có thể lớn hơn, song chúng không phải là lý do để tổng giám đốc James Burke tuyên bố trong một chủ

đê` tương tự với chủ đê` của nhiê`u công ty thành công vượt trội khác:

“Chúng tôi nghiên cứu mặt kinh tê´ của sự hợp nhâ´t một cách định kỳ. Công ty thử hợp nhâ´t ngành kinh doanh hàng tiêu dùng với mạng lưới phân phô´i lại. Sẽ có một sô´ hiệu quả nhâ´t định trên giâ´y tờ vê` mặt tài chính. Song chúng tôi tự nhủ ră`ng, những hiệu quả â´y phải vô cùng to lớn trước khi chúng tôi châ´p nhận thực hiện chúng, bởi lẽ công ty tin ră`ng nê´u nhà quản lý có thể kiểm soát được tâ´t cả mọi khía cạnh của doanh nghiệp mình thì doanh nghiệp â´y sẽ được điê`u hành tô´t hơn râ´t nhiê`u. Và chúng tôi tin ră`ng đa sô´ những sự hiệu quả mà các bạn cho ră`ng do sự că´t giảm chi phí khi phát triển quy mô doanh nghiệp mang lại, là điê`u hoàn toàn không có thực. Chúng râ´t khó nă´m bă´t. Một khi bạn để cho con quái vật khổng lô` của mình hoạt động, tình trạng không thể kiểm soát sẽ phát sinh và nê´u ban lãnh đạo không nhìn nhận ra điê`u đó, họ sẽ không nhiệt tình trong việc triệt để loại bỏ chúng bởi lẽ đó là thứ mà họ không thể kiểm soát được.

Tính châ´t đơn giản trong cơ câ´u tổ chức phải tuân thủ theo quan niệm triê´t lý như trên râ´t gâ`n gũi với những ví dụ sinh động khác trong nghiên cứu của chúng tôi. Trong sô´ các dẫn chứng ủng hộ, giúp các cơ câ´u sử dụng phân bộ sản phẩm được sử dụng làm khô´i câ´u trúc cơ bản trên đây vận hành hiệu quả, phải kể đê´n:

1. Tính châ´t toàn vẹn phi thường của phân bộ. Tâ´t cả các chức năng chính, bao hàm chức năng phát triển sản phẩm, tài chính, và nhân sự, đê`u có trong mỗi phân bộ.

2. Sự thường xuyên phân chia tạo ra những phân bộ mới và phâ`n thưởng cho việc làm đó. 150 phân bộ của Johnson & Johnson là kê´t quả của 80 phân bộ mười năm vê` trước (Đây

thật sự là điê`u hâ´p dẫn đô´i với chúng tôi vì có râ´t nhiê`u công ty khen thưởng cho quá trình ngược lại.

3. Một tập hợp các nguyên tă´c chỉ đạo mô tả khi nào một sản phẩm mới hay mặt hàng mới tự động trở thành một phân bộ độc lập, chẳng hạn, ở mức doanh sô´ vào khoảng 20 triệu đô-la tại 3M.

4. Thuyên chuyển nhân viên và thậm chí cả sản phẩm hay các mặt hàng giữa các phân bộ một cách đê`u đặn và không gây ra tình trạng căng thẳng gay gă´t như tại đa sô´ các công ty khác.

Điê`u lý thú là, dường như tổ chức đơn giản không chỉ giới hạn trong các công ty thâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh thích hợp và có quy mô vừa phải, hoặc đang tạo ra những lĩnh vực kinh doanh thích hợp cho chính mình, như Johnson & Johnson, HP, Emerson, Digital Dana và 3M, dù ră`ng tính châ´t đơn giản của phân bộ sản phẩm với quy mô nhỏ có thể xuâ´t hiện tại các công ty đó. Bâ´t kể ngành công nghiệp hoặc các nhu câ`u hiển nhiên vê` quy mô, hâ`u như tâ´t cả mọi công ty mà chúng tôi tiê´p xúc đê`u đê` cao việc phân bổ quyê`n hành xuô´ng cho câ´p dưới, và duy trì cũng như tô´i đa hóa sự tự quản vê` mặt thực tiễn cho sô´ lượng đông đảo nhân viên. Tâ´t cả những điê`u â´y không thể diễn ra nê´u không có một hình thức tổ chức hoàn toàn đơn giản nâng đỡ bên dưới. Chă´c chă´n là chúng không thể hoàn tâ´t được bên trong một cơ câ´u ma trận chính thức.

Theo một cách hài hước, sự đơn giản trong bô´ trí cơ câ´u căn bản lại thật sự dễ dàng tạo ra tính linh hoạt cho tổ chức. Sở dĩ có được điê`u này là do một khi hình thức cơ bản đã rõ ràng, tính linh động xoay quanh cơ câ´u tổ chức căn bản sẽ trở nên dễ thực hiện. Như chúng ta đã thâ´y, các công ty thành công vượt trội sử dụng các lực lượng đặc biệt, các trung tâm điê`u hành dự án và các thiê´t chê´ đặc biệt khác để thực thi công việc. Các công ty này *dường như* được tái tổ

chức vào mọi lúc. Điều này hoàn toàn đúng, song phần lớn các hoạt động tái tổ chức đều diễn ra xoay quanh các vấn đề không quan trọng. Còn hình thức tổ chức căn bản thì hiếm khi thay đổi nhiều. Boeing là một trường hợp thú vị. Thường thì công ty có cơ cấu tổ chức theo dự án, với một vài điều chỉnh, được coi là dấu hiệu báo trước, hay là một điển hình quan trọng, cho cơ cấu tổ chức ma trận chính thức. Song trên thực tế, mỗi một nhà quản lý dự án tại Boeing đều giữ một nguyên tắc tự quản nghiêm ngặt. Và Boeing rất hãnh diện về khả năng có thể đưa tất cả nhân viên từ các tổ chức bên dưới vào cơ cấu kỹ thuật và để cho các cá nhân đó chịu trách nhiệm về những dự án quan trọng, với mức lương cao hơn và có nhiều nhân viên cao cấp hơn báo cáo công tác của họ.

Dường như chỉ có một nhân tố có tầm quan trọng cao nhất đi kèm với cơ cấu tổ chức đơn giản trong các công ty thành công vượt trội, đó là: biên chế gọn nhẹ, đặc biệt là ở cấp độ tổng công ty. Như chúng tôi đã chứng minh trước đây, hai yếu tố trên dường như có mối liên hệ mật thiết với nhau và tự bản thân chúng đã khá đầy đủ. Với cơ cấu tổ chức đơn giản, chỉ cần ít nhân viên hơn để làm cho công việc tiến hành đúng lúc.

Quả thực, dường như phần lớn các công ty thành công vượt trội mà chúng tôi khảo sát, khi được đối chiếu, có số lượng nhân sự tại trụ sở ít hơn các công ty khác, và khối lượng nhân viên này có xu hướng đi tới hiện trường nhiều hơn để giải quyết vấn đề chứ không chỉ đơn thuần ngồi trong văn phòng để kiểm tra sự việc. Các đơn vị cấp thấp nhất cũng có ít nhà quản lý hơn và nhiều nhân viên nghiệp vụ hơn. Kết quả là, chúng tôi sáng tạo ra quy tắc 100. Trừ một số ngoại lệ hiếm hoi, có vẻ như hiếm khi các công ty thành công vượt trội có nhu cầu cần dùng tới hơn 100 nhân viên tại trụ sở.

• Emerson Electric có 54.000 nhân viên và số lượng nhà điều hành tại trụ sở chưa tới 100 người.

• Dana có 35.000 nhân viên, đã cắt giảm nhân viên tại trụ sở từ khoảng 500 người vào năm 1970 xuống còn khoảng 100 người hiện nay.

• Schlumberger, công ty dịch vụ dầu hoả đa phương diện, trị giá 6 tỷ đô-la, điều hành đế chế trên toàn cầu của nó chỉ với con số 90 nhân viên tại trụ sở.

Với phương châm lâu đời của Ray Kroc, số lượng nhân viên của McDonald's cũng luôn được duy trì ở mức thấp tương tự: "Trong trường hợp quản lý công ty, tôi tin rằng 'ít hơn là nhiều hơn'". Ở Intel, trị giá 1 tỷ đô-la, hầu như không có nhân viên tham mưu mang tính chất tạm thời và công việc được giao cho các nhà lãnh đạo điều hành trực tuyến. Tại Wal-Mart, công ty trị giá 2 tỷ đô-la, nhà sáng lập Sam Walton tuyên bố rằng ông tin vào quy tắc trụ sở phải ở tình trạng trống không (vắng người): "Chìa khoá thành công là phải đi đến các cửa hiệu và lắng nghe". Còn tại Ore-Ida, một chi nhánh đang gặt hái thành công trị giá 1 tỷ đô-la của Heinz, một trong những kế hoạch chiến lược được vạch ra một cách đầy thận trọng, đã được vị tổng giám đốc công ty chỉ đạo về nhân sự lấy từ ban thư ký và các công tác một phần thời gian thì sử dụng các nhà quản lý phòng ban và phân bộ. Tổng giám đốc không dùng tới nhân viên tham mưu, trừ nhân viên bộ phận kế hoạch.

Cũng cùng một quy tắc như thế, một công ty nhỏ hơn vẫn có thể đạt được thành quả hàng đầu. Chẳng hạn, ROLM quản lý một doanh nghiệp trị giá 200 triệu đô-la với khoảng 15 nhân viên tại trụ sở công ty. Khi Charles Ames lên nắm quyền điều hành Acme Cheveland trị giá 400 triệu đô-la, ông tá hỏa khi thấy số lượng nhân viên

tham mưu. Chỉ trong vòng vài tháng, ông đã că´t giảm biên chê´ nhân viên tại trụ sở của công ty từ 120 xuô´ng còn 50 người.

Các con sô´ thuâ`n túy trong các trường hợp trên thật â´n tượng. Song ít nhâ´t cũng quan trọng với những người là nhân viên đang giữ vị trí tham mưu cao câ´p nói trên: Trước hê´t, những chức năng nào câ`n phải giữ lại cho trụ sở công ty. Trong nhiê`u công ty thành công vượt trội, câu trả lời là, vê` mặt thực tiễn, không có chức năng nào cả. Trong các công ty như J&J, 3M, HP và nhiê`u công ty khác, chức năng phát triển sản xuâ´t thường là một hoạt động của công ty hay của một nhóm, tập thể – đã hoàn toàn được phân quyê`n vê` cho các phân bộ. Dana cảm thâ´y tự hào vê` việc phi tập trung hoá các chức năng như mua hàng, tài chính và nhân sự – xuô´ng đê´n tận câ´p nhà máy. Những người vạch ra kê´ hoạch chiê´n lược chă´c chă´n chịu trách nhiệm điê`u hành trong công ty. Tuy nhiên, Fluor điê`u hành các hoạt động trị giá 6 tỷ đô-la của mình chỉ với ba nhân viên kê´ hoạch câ´p tổng công ty. Hâ`u như mỗi chức năng trong các công ty thành công vượt trội đê`u được triệt để phi tập trung hóa, ít nhâ´t cũng là đê´n câ´p phân bộ.

Bechtel có chức năng nghiên cứu râ´t năng động, nhưng lại nêu ra yêu câ`u trong lĩnh vực chuyên môn của công tác nghiên cứu là tâ´t cả mọi người đê`u phải tham gia hoạt động điê`u hành trực tuyê´n. Nhiê`u nhân viên tham mưu của công ty xuâ´t thân từ hoạt động điê`u hành trực tuyê´n rô`i mới trở lại đây. Tại IBM, ban lãnh đạo luôn trung thành với quy tă´c cứ ba năm luân chuyển nhân viên tham mưu một lâ`n. Các công tác tham mưu ít khi được biên chê´ thực hiện bởi các nhân viên điê`u hành trực tuyê´n. Ngoài ra những người tham gia việc luân chuyển nhân viên tham mưu ở câ´p công ty, đê`u được biê´t ră`ng trong vòng ba năm tới, họ sẽ lại trở vê` với chức vụ điê`u hành trực tuyê´n. Đây là một sự kiểm tra tuyệt vời đô´i với việc tạo ra các hệ thô´ng phức tạp. Nê´u bạn biê´t ră`ng bạn sẽ

trở thành một người sử dụng các dịch vụ tham mưu trong vòng 36 tháng sau, thì có lẽ bạn sẽ không tạo ra một bộ máy quan liêu cồng kềnh trong thời gian lưu trú ở tuyến bên kia của hàng rào ngăn cách. Các công ty như Digital và 3M hầu như cũng tuân theo những quy tắc trên. Các nhân viên tham mưu của Digital và 3M, ngoại trừ một số ít nhân viên pháp lý và tài chính, hầu hết đều xuất thân từ cấp điều hành trực tuyến – và sẽ là những người đầu tiên quay trở lại công tác điều hành trực tuyến.

Mối tương quan liên hệ cũng đã được xây dựng ở mọi khía cạnh – nghĩa là số lượng các cấp bậc thẩm quyền – mà các nhân viên tham mưu phục vụ. Cách đây nhiều thập niên, người Mỹ bám chặt vào quan niệm về các phạm vi kiểm soát tối ưu. Theo quan niệm đó, mọi người tin rằng không ai có thể kiểm soát được nếu có nhiều hơn năm hoặc bảy nhân viên. Người Nhật cho rằng điều này là vô nghĩa. Tại một ngân hàng, có tới hàng trăm giám đốc chi nhánh báo cáo cho một người quản lý cấp cao nhất. Tổ chức theo cấu trúc dẹt là thứ có thể thực hiện được. Trong thực tế, một trong những điều trái ngược giữa các công ty Nhật Bản và Mỹ là số lượng các cấp quản lý trung gian. Như chúng ta đã thấy, trong khi tại Toyota, chỉ có năm cấp giữa chủ tịch và nhân viên giám sát ở cơ sở, còn tại Ford, có tới hơn mười lăm cấp.

Bây giờ chúng ta hãy cùng thảo luận về lý thuyết đồng hồ cát của Ed Carlson, cựu chủ tịch Công đoàn công nhân ngành ô tô Mỹ (UAL). Trong phần lớn các tổ chức, cấp quản lý trung gian chỉ đóng góp vai trò rất nhỏ bé, ngoài việc thực hiện các hoạt động "gây sự", như là ngăn các ý tưởng từ trên truyền xuống và ngăn các ý tưởng từ dưới truyền lên. Theo lời Carlson, các nhà quản lý trung gian chỉ là một tấm bọt biển. Công tác quản lý trực tiếp có hiệu quả nhiều hơn khi có ít nhân viên hơn ở cấp trung gian.

Trong nhiê`u công ty, sô´ lượng – cả vê` các câ´p quản lý lẫn nhân viên – khiê´n người ta phải choáng váng. Trong hơn 24 tháng qua, trong một nỗ lực nhă`m gia tăng tính cạnh tranh với người Nhật, Ford đã că´t giảm hơn 26% nhân viên quản lý trung gian. Tổng giám đô´c Donald Peterson tin ră`ng đây mới chỉ là bước đâ`u khi các nhân viên thảo luận vê` những gì họ có thể làm một cách trung thực. Mức că´t giảm khoảng 50% hay thậm chí là 75% – vê` sô´ lượng các câ´p bậc quản lý hay nhân viên, không phải là những mục tiêu quá bâ´t thường.

MỘT "MÔ HÌNH" CHO TƯƠNG LAI

Đặc trưng nào vê` tổ chức hoạt động hữu hiệu nhâ´t? Mỗi hình thức trong nhiê`u hình thức đê`u có những ưu điểm và nhược điểm lớn. Chúng ta hãy xem xét chúng lâ`n nữa:

• Cơ câ´u tổ chức theo phân bộ (The divisional organization), mà nguyên mẫu của nó là tổ chức của General Motors giai đoạn dưới sự điê`u hành của Sloan, có thể hoàn thành một cách hiệu quả các nhiệm vụ cơ bản và có tính thích nghi hơn cơ câ´u tổ chức theo chức năng. Song các phân bộ luôn phát triển thành lớn hơn, và các phân bộ quy mô lớn thường vâ´p phải đủ mọi loại vâ´n đê` phát sinh từ các cơ câ´u theo chức năng bị phình lên quá cỡ. Ngoài ra, các cơ câ´u tổ chức theo phân bộ thường bị đẩy vào một mớ hỗn độn các hoạt động tập trung và phi tập trung.

• Cơ câ´u tổ chức theo ma trận (The matrix organization) đáp ứng được áp lực nhiê`u mặt trên mặt trận – trong thực tê´ là đáp ứng lại tính phức tạp quá mức của các cơ câ´u tổ chức theo phân bộ – khá phù hợp với thực tiễn hiện nay. Tuy nhiên, nó gâ`n như không mang tính châ´t sáng tạo, thường là chỉ sau một thời gian ngă´n. Mô hình này thường gặp phải khó khăn trong việc thực hiện các nhiệm vụ cơ

bản (Cơ cấu quyền hành bị suy yếu bất thường). Nó cũng thường xuyên bị rơi vào tình trạng mất kiểm soát và nhanh chóng mang tính quan liêu cũng như không sáng tạo. Mục tiêu dài hạn của cơ cấu tổ chức theo ma trận thường không được rõ.

• Cơ cấu tổ chức đặc biệt (The adhocray) đáp ứng được vô số áp lực mà không gây nên tình trạng quan liêu thường trực. Song cả mô hình này cũng có thể bị mất kiểm soát nếu tất cả các thành viên chỉ theo đuổi các vấn đề mang tính chất tạm thời mà không quan tâm đến đến những nhiệm vụ cơ bản nhất (chẳng hạn, các ưu thế chức năng cũ đều bị phá hủy khi mọi bộ phận chuyển sang các nhóm dự án tạm thời).

• “Mô hình” đại lý (The missionary “form”) theo tên gọi do Henry Mintzberg đặt ra, giống như mô hình của McDonald’s, cung cấp sự ổn định thông qua các công cụ không thuộc cơ cấu tổ chức. Nếu nó là thích hợp, như theo lý luận, với đầy đủ sự thử nghiệm trong phạm vi của tập hợp các giá trị (và nếu tập hợp các giá trị là thỏa đáng), thì mọi việc có thể tiến hành một cách hiệu quả. Song như thực tế của mọi “cơ cấu tổ chức” dựa trên niềm tin của tổ chức, nó có thể trở nên rất hẹp hòi và cứng nhắc thậm chí còn hơn cả hình thức tổ chức theo chức năng.

Đây là những phát hiện của chúng tôi trong quá trình thực hiện nghiên cứu. Sau đây, chúng tôi xin đề xuất một phương án lựa chọn mang tính lai tạo đối với tất cả các hình thức tổ chức nói trên, và mô tả những đặc tính cơ bản của một “cơ cấu tổ chức trong thập niên 1980” còn đang nằm ở dạng tiềm ẩn, một cơ cấu tổ chức sẽ đáp ứng cả ba nhu cầu quan trọng hàng đầu đã được nhắc đến trên đây: nhu cầu hiệu quả xoay quanh các nhiệm vụ cơ bản; nhu cầu đổi mới liên tục, và nhu cầu tránh bị cứng nhắc bằng cách bảo đảm sự phản ứng tối thiểu đối với các mối đe dọa chính. Do đó, chúng tôi cho rằng “hình thức” cơ cấu tổ chức phải được dựa trên

"ba trụ cột", mỗi trụ cột sẽ đáp ứng một trong ba nhu cầu cơ bản nói trên. Đáp ứng nhu cầu về tính hiệu quả xoay quanh các nhiệm vụ cơ bản, có trụ cột về tính ổn định. Đáp ứng nhu cầu đổi mới thường xuyên, có trụ cột về tinh thần doanh nhân. Và để đáp ứng nhu cầu tránh bị cứng nhắc, có trụ cột "phá vỡ thói quen".

Với sơ đồ đó, *trụ cột về tính ổn định* dựa trên việc duy trì một hình thức tổ chức đơn giản, nhất quán, làm nền móng nâng đỡ bên dưới, và dựa trên việc phát triển cũng như duy trì các giá trị bền vững, rộng rãi song cũng rất linh động. Chúng tôi tin rằng hình thức tổ chức đơn giản để sử dụng làm nền tảng là phân bộ dựa trên sản phẩm, nghĩa là cơ cấu tổ chức được chia thành các phân bộ, mang tính truyền thống và đơn giản, đó sẽ là hình thức tổ chức tốt nhất – hiện tại và trong tương lai. Điều này bộc lộ xu hướng rõ rệt của chúng tôi là thiên về sản phẩm và chống lại cơ cấu ma trận. Tất cả mọi thứ – tinh thần doanh nhân xoay quanh sản phẩm và dịch vụ, sự yêu mến sản phẩm, chất lượng, sự tập trung vào nghiệp vụ và năng suất thông qua nhân viên – đều đưa chúng tôi đến xu hướng thiên về sản phẩm hay thị trường. Nó đơn giản hơn, rõ ràng hơn, trực tiếp hơn, cụ thể hơn và trung thực hơn.

Đặc trưng thứ hai về *trụ cột của tính ổn định* là hệ thống giá trị làm nền tảng bên dưới, hệ thống này bao trùm toàn bộ "hình thức tổ chức" theo mô hình đại lý. Điều này nghe có vẻ kỳ lạ khi nhắc đến các giá trị dưới nhan đề về cơ cấu tổ chức, nhưng xin nhớ rằng, theo một định nghĩa khá phổ biến, cơ cấu tổ chức là mô hình giao tiếp. Chẳng hạn, khi nói về các hình thức tổ chức ổn định tại những công ty như IBM, HP hay Dana, chúng tôi ngay lập tức hoan nghênh nhu cầu và tính chất cần thiết phải có một hệ thống giá trị ổn định.

Cốt lõi của trụ cột về tinh thần doanh nhân là "quy mô nhỏ là tuyệt vời". Phương thức để duy trì quy mô nhỏ là thường xuyên phân

chia các hoạt động mới hoặc các hoạt động được mở rộng thành các phân bộ mới. Trong sơ đô` này, quy mô nhỏ được xem là tiê`n đê` câ`n thiê´t cho sự thích nghi liên lục. Cái giá phải trả đôi khi là việc hy sinh một sự hiệu quả nào đâ´y, song như chúng ta đã thâ´y, lợi ích vê` sự hiệu quả đôi khi đã được đánh giá cao quá mức.

Các đặc trưng khác của *cột trụ vê` tinh thâ`n doanh nhân* là các hệ thô´ng chỉ tiêu đo lường và sử dụng các yê´u tô´ tham mưu của trụ sở công ty. Khi hình thành tổ chức mang tính đơn giản và không lệ thuộc vào các hệ thô´ng nhâ´t thể hoá rộng lớn, công ty có thể tô`n tại với những hệ thô´ng đơn giản và có sô´ nhân viên tham mưu ít ỏi hơn để điê`u hành tổ chức (Sô´ lượng nhân viên tham mưu khổng lô`, tập trung hoá chủ yê´u chỉ có lợi ích cho các hoạt động mang tính phô´i hợp lớn). Trong phạm vi của mình, các phân bộ hâ`u như sẽ có sự hỗ trợ vê` nhân viên tham mưu khi câ`n thiê´t – chẳng hạn như bộ phận mua hàng, vận chuyển, nhân sự và tài chính.

Trụ cột thứ ba, *trụ cột "phá vỡ thói quen",* đặc biệt bao gô`m quyê´t tâm tổ chức lại bộ máy một cách đê`u đặn, và tổ chức lại trên cơ sở "tạm thời" để mở những bước đột phá đặc biệt (trung tâm điê`u hành dự án của General Motors đã phải nỗ lực thu nhỏ quy mô lại). Qua khái niệm đê`u đặn tổ chức lại bộ máy, chúng tôi muô´n nói đê´n: (1) quyê´t tâm "phân chia" thành các phân bộ mới một cách thường xuyên, khi các phân bộ cũ trở nên to lớn hơn và quan liêu hơn; (2) quyê´t tâm trao đổi các sản phẩm hay mặt hàng giữa các phân bộ sao cho có thể tận dụng được những tài năng quản lý đặc biệt hay nhu câ`u tái să´p xê´p thị trường (3M đặc biệt xuâ´t să´c vê` chuyện này, và sự cạnh tranh mang tính thi đua hiê´m khi xảy ra khi một sản phẩm được chuyển từ phân bộ này sang phân bộ khác); (3) quyê´t tâm chọn lựa các tài năng xuâ´t chúng và tập hợp họ vào các nhóm dự án nhă`m giải quyê´t các vâ´n đê` vê` tổ chức chủ đạo, hoặc tạo được những bước tiê´n mang tính đột phá vê` tổ chức, bao

giờ cũng quan niệm rằng sự sắp xếp như vậy chỉ mang tính tạm thời; và (4) quyết tâm tổ chức lại bộ máy và cải tổ lại các vị trí (trong khi vẫn giữ được tính toàn vẹn về hình thức của tổ chức cơ bản) khi cần thiết.

Các phương pháp về "phá vỡ thói quen" mang tính cấu trúc này là những phương thuốc cho chính những vấn đề đã đưa đến các cơ cấu tổ chức theo ma trận. Đều đặn tổ chức lại bộ máy là phương thức đáp ứng lại áp lực phải chuyển dịch mà không cần thiết phải lập nên các thiết chế "nhất thể hoá thường trực" khổng lồ mà trên lý thuyết sẽ phụ trách tất cả mọi vấn đề có thể phát sinh từ mọi khía cạnh. Việc phân chia hay tạo ra các tổ chức mới cũng như việc kinh doanh theo sản phẩm hay mặt hàng, là những phương thức được sử dụng để đối phó với áp lực phải chuyển dịch trong khi vẫn duy trì được tính toàn vẹn của tổ chức làm nền tảng nâng đỡ bên dưới.

Như vậy, cả ba trụ cột này trước hết đều là giải pháp mang tính "lý luận" cho các vấn đề có thể làm nảy sinh cơ cấu tổ chức theo ma trận, cũng như những vấn đề phát sinh từ cơ cấu tổ chức theo ma trận, khi nó đáp ứng đầy đủ những điều kiện trên. Tựu chung lại, ba trụ cột ấy cũng tương ứng với các hệ thống quản lý của nhiều công ty thành công vượt trội.

12. Những đặc tính lỏng và chặt

Những đặc tính đô`ng thời vừa “lỏng” vừa “chặt”, yê´u tô´ cuô´i cùng trong “tám yê´u tô´ căn bản” trong thực hành quản lý các công ty thành công vượt trội, tóm lược những vâ´n đê` chúng ta đã đê` cập. Điê`u đó bao gô`m nhiê`u điểm đã được nhă´c đê´n trước đây và chúng tôi lâ´y làm ngạc nhiên khi thâ´y nó xuâ´t hiện thông qua một quá trình tổng hợp. Vê` bản châ´t, nó là sự tô`n tại song song giữa sự chỉ đạo tập trung và cương quyê´t cũng như tính tự quản cá nhân ở mức độ cao nhâ´t – những thứ mà chúng tôi gọi là “bă´t cá hai tay”. Các tổ chức sô´ng bă`ng nguyên tă´c vừa lỏng – vừa chặt, một mặt thì kiểm soát nghiêm ngặt, mặt kia lại cho phép (thậm chí trong thực tê´, còn yêu câ`u) sự tự quản, tinh thâ`n doanh nhân, và những phát minh, sáng kiê´n từ nhân viên. Theo nghĩa đen, họ thực hiện điê`u này thông qua “sự tin tưởng” – thông qua các hệ thô´ng giá trị, thứ mà đô`ng nghiệp của chúng tôi là Philips và Kennedy đã khởi xướng, bị phâ`n lớn các nhà quản lý tránh xa như thể người ta tránh bệnh dịch hạch. Các tổ chức cũng thực hiện điê`u đó thông qua việc chú tâm từng chi tiê´t đê´n việc làm cho “những thứ nhỏ nhặt và vụn vặt” được thực hiện hoàn hảo, như huâ´n luyện viên tài ba của đội Alabama là Beer Bryant đã nhâ´n mạnh.

Lỏng và Chặt? Phâ`n lớn các doanh nhân đê`u giả vờ không quan tâm khi cuộc đàm luận chuyển sang đê` tài vê` hệ thô´ng giá trị, môi trường văn hoá hay những thứ tương tự. Còn chúng tôi thì lại vô cùng thích thú với điê`u đó: chúng tôi nhớ đê´n cựu chủ tịch hội đô`ng quản trị Bill Blackie của Caterpillar khi nói vê` bản giao ước của Cat vê` “dịch vụ cung câ´p linh kiện trong vòng 48 tiê´ng ở khă´p mọi nơi trên thê´ giới”. Chúng tôi cũng nhớ tới nhà máy đông lạnh với nhiệt độ -60°F tại Minneapolis – St. Paul, nơi Tait Elder (người đứng đâ`u Phân bộ các cơ hội kinh doanh mới) của 3M đã nói ră`ng: “các

nhà vô địch sản phẩm phi lý" đang đi đến mọi nơi trong công ty. Và chúng tôi hồi tưởng đến cảnh Rene McPherson đang diễn thuyết trong một lớp học tại Đại học Stanford. Ông sôi nổi và hào hứng khi nghe sinh viên hỏi về các quy định thần kỳ đã giúp ông làm chủ được vấn đề về năng suất tại Dana. Ông đưa hai tay ra trước mặt, lòng bàn tay thẳng đứng và nói rằng: "Bạn chỉ việc đẩy tới. Tôi đã phạm đủ loại sai lầm có thể phạm phải. Song tôi vẫn đẩy tới". Bạn hoài nghi là ông không nghiêm túc: song mọi chuyện đơn giản chỉ có thế.

Bạn nghĩ đến Tom Watson, Sr sau một ngày vất vả đi bán đàn dương cầm cho các ông chủ, bước vào và báo cáo cho trụ sở tại Painted Post, New York. Và bạn phân vân tự hỏi vì sao ông có thể trở thành chủ tịch của một công ty khổng lồ. Bạn hình dung ra cảnh J. Williard Marriot.Sr đang đứng bán ở quầy thực phẩm lần đầu tiên tại thủ đô Washington. Và bạn nhìn thấy ông hiện tại, ở tuổi 82, vẫn còn lo lắng về vấn đề vệ sinh của một hành lang khách sạn, dù rằng "quầy thực phẩm" của ông bây giờ đây đã trở thành một công ty trị giá 2 tỷ đô-la. Hãy nghĩ tới hình ảnh của Eddie Carlson khi còn là một cậu bé phục vụ trong khách sạn Western International Hotel, Benjamin Franklin vào năm 1929 và lấy làm kinh ngạc với câu chuyện huyền thoại về ông.

Carlson không hề cảm thấy ngượng ngùng khi nói về các giá trị. Watson cũng thế – ông tuyên bố rằng các giá trị thật sự là tất cả những gì đang tồn tại. Những con người ấy sống bằng các giá trị – Marriott, Ray Kroc, Bill Hewlett và Dave Parkard, Levi Strauss, James Cash Penney, Robert Wood Johnson. Và họ tỉ mỉ áp dụng chúng vào tổ chức của mình. Họ tin tưởng vào khách hàng. Họ *tin tưởng* vào việc giao quyền tự quản, phạm vi rộng để hành động. Họ *tin tưởng* vào các cánh cửa rộng mở, vào chất lượng. Song họ đồng thời cũng là những người tuân giữ kỷ luật nghiêm khắc. Họ hào

phóng ban phát những sợi dây thừng và chấp nhận có chuyện một vài đứa con cưng của họ có thể sẽ dùng nó để tự treo cổ mình. Lỏng – Chặt cũng tương tự như sợi dây thừng. Tuy nhiên, phân tích cho thấy chúng đề cập đến môi trường văn hóa của công ty. Có thể nói, môi trường văn hoá là chất liệu "mềm nhất" trong tổ chức. Ai sẽ là người tin tưởng vào các chuyên gia phân tích tài ba của họ – những nhà dân tộc học và xã hội học? Chắc chắn không phải là các doanh nhân rồi. Song, môi trường văn hoá đồng thời là chất liệu "cứng nhất" của các công ty. Cứ thử vi phạm lời tôn chỉ cao quý "IBM là dịch vụ", bạn sẽ bị sa thải ngay tức khắc, mặc dù chương trình an toàn trong công tác của công ty thì chủ trương ngược lại. Digital là điên rồ (mềm mỏng), Digital là hỗn loạn (mềm mỏng). Một đồng nghiệp của tôi phát biểu: "Nhân viên ở Digital không biết họ làm việc cho ai". Nhưng họ hiểu rõ về chất lượng: các sản phẩm làm ra phải sử dụng tốt (cứng rắn). Vì thế "mềm mỏng là cứng rắn", "lỏng lại hóa ra chặt".

Patrick Haggerty tuyên bố rằng lý do duy nhất khiến hệ thống các mục tiêu, chiến lược, chiến thuật – OST (cứng) vận hành hiệu quả tại Texas Instruments là vì "môi trường văn hoá đầy tính sáng tạo" (mềm) của công ty. Lew Lehr, chủ tịch hội đồng quản trị của 3M, kể lại những câu chuyện về các nhân viên dù gặp thất bại lớn vẫn tiến bước sau nhiều năm thử thách, để trở thành những phó tổng giám đốc của công ty. Ông mô tả các đặc tính Lỏng – Chặt, Mềm mỏng – Cứng rắn trong môi trường văn hóa của 3M.

Chúng tôi đã nói đến nhiều nét đặc trưng "mềm", cũng như nhiều nét đặc trưng "lỏng". Chúng tôi cũng đã kể ra môi trường mang tính chất như một câu lạc bộ, như một trường đại học, các cơ cấu tổ chức mang tính linh động (phân chia thành các phân bộ mới, bộ máy được đều đặn tổ chức lại) những người tình nguyện, những nhà vô địch sản phẩm nhiệt tình, quyền tự quản tối đa hóa dành

cho các cá nhân, các nhóm và các phân bộ, sự thử nghiệm đê`u đặn và rộng rãi, thông tin phản hô`i nhâ´n mạnh đê´n các nhân tô´ tích cực, và các mạng lưới quan hệ xã hội mạnh mẽ. Tâ´t cả những đặc trưng đó đê`u tập trung vào nhân tô´ tích cực, niê`m vui thích khi được thử nghiệm sự việc theo một phương thức không tuân theo những quy tă´c thông thường (lỏng).

Đô`ng thời, tập hợp các đặc trưng cực kỳ chặt chẽ – đê` cao nhân tô´ văn hóa được áp dụng/được kiểm soát – cũng ghi dâ´u â´n tượng ở các công ty thành công vượt trội. Đa sô´ các công ty này đê`u có những giá trị chung giô´ng nhau. Đó là sự tâp trung vào hành động, bao gô`m cả việc thử nghiệm, nhâ´n mạnh đê´n sự giao tiê´p đê`u đặn và các thông tin phản hô`i; chẳng có gì lệch ra khỏi quy định. Công việc giâ´y tờ ngă´n gọn (một trang của P&G) cùng sự tập trung vào chủ nghĩa hiện thực trong những phương thức khác, không mang tính châ´t đô´i lập để thực hiện việc kiểm soát một cách chặt chẽ. Nê´u bạn sô´ng bă`ng ba con sô´, bạn có thể chă´c chă´n ră`ng ba con sô´ â´y đã được kiểm tra cẩn thận. Chỉ một hoặc hai chuyên ngành làm chủ đạo, tự bản thân điê`u này cũng đã là một biện pháp để siê´t chặt kiểm soát. Sự thật là phâ`n lớn các nhóm lãnh đạo của 3M bao gô`m các kỹ sư hóa học, của Flour là các kỹ sư cơ khí, là một bảo đảm chủ yê´u khác nữa cho chủ nghĩa hiện thực, một hình thức của việc kiểm soát chặt chẽ.

Điê`u thú vị là, việc tập trung vào yê´u tô´ cũng như triển vọng bên ngoài, sự quan tâm đê´n khách hàng, là một trong những đặc trưng chặt chẽ nhâ´t. Tại các công ty thành công vượt trội, đó có lẽ là công cụ nghiêm khă´c nhâ´t trong quá trình tự duy trì kỷ luật. Nê´u thật sự quan tâm đê´n phản hô`i của khách hàng, thuận theo những gì khách hàng yêu câ`u, người ta có thể chă´c chă´n ră`ng mình đang đi trên một con thuyê`n vững chă´c. Và khi áp lực từ đô`ng nghiệp nảy sinh: các buổi nhóm họp hàng tuâ`n tại Tupperware,

những “Tuần lễ huấn nhục” được tổ chức hai lần trong năm tại Dana. Dù rằng đây không phải là kiểm soát thông qua các hình thức biến mẫu đồ sộ và rất nhiều biến số, song đó là hình thức kiểm tra khắt khe nhất. Như McPherson đã nói, bạn có thể đánh lừa người quản lý, nhưng bạn không thể qua mặt đồng nghiệp của mình. Đây rõ ràng là những mâu thuẫn, song trong thực tế, chúng chẳng mâu thuẫn chút nào.

Ví dụ, thử đem chất lượng so sánh với chi phí, hay quy mô nhỏ so sánh với quy mô lớn (nghĩa là đem kết quả đối nghịch với hiệu quả), chúng ta thấy rằng trong các công ty thành công vượt trội, chúng không hề đối lập nhau. Câu chuyện kể về một vị giám đốc nhà máy đúc của General Motors đã chỉ đạo thực hiện một việc đem lại lợi ích phi thường, ông cho sơn trắng phần bên trong vốn đầy bụi bẩn của nhà máy và nhấn mạnh rằng ông sẽ quan tâm đến chất lượng (cũng như an toàn lao động trong nhà máy) và chi phí kéo theo. Ông nhấn mạnh rằng: “Trước hết, nếu chế tạo sản phẩm với chất lượng tốt, bạn sẽ không phải làm hai lần”. Chẳng có gì sánh được với chất lượng. Chất lượng là từ ngữ quan trọng nhất được sử dụng trong công ty này. Chất lượng dẫn đến việc phải tập trung vào quá trình đổi mới – làm điều tốt nhất có thể làm cho khách hàng trong từng sản phẩm; vì thế nó còn mang ý nghĩa là gia tăng năng suất, niềm ham thích, và chú trọng đến hình thức. Xu hướng làm “điều tốt nhất” sẽ tác động đến từng chức năng trong tổ chức.

Tương tự, sự mâu thuẫn giữa năng suất/hiệu quả (efficency/effectiveness) cũng bị xóa bỏ. Các sản phẩm có chất lượng cao được sản xuất bởi các thợ thủ công, trong những xí nghiệp có quy mô nhỏ – đó là điều mà chúng ta nghe nói. Mặt khác, người ta cho rằng các hoạt động hiệu quả về mặt chi phí được thực hiện tốt nhất trong các doanh nghiệp có quy mô lớn, để tiết kiệm chi phí

theo quy mô. Nhưng điều đó hoàn toàn không đúng với các công ty thành công vượt trội. Tại đây, trong hầu hết mọi trường hợp, quy mô nhỏ là hoàn hảo nhất. Không những hiệu quả nhất mà người công nhân cũng cảm thấy hưng phấn, nhiệt tình và làm việc với năng suất cao – trong trao đổi thông tin (và cạnh tranh) với đồng nghiệp. Do đó, chúng tôi nhận ra rằng trong lĩnh vực có tầm quan trọng sống còn này, thật sự không có sự mâu thuẫn nào cả. Quy mô nhỏ, chất lượng, sự ham thích, tính tự quản và hiệu quả – tất cả đều thuộc về một mặt của đồng tiền. Chi phí và hiệu quả, xét về lâu dài, có được là do tập trung vào chất lượng, dịch vụ, đổi mới, chia sẻ thành quả, tham gia đóng góp, sự ham thích và chú trọng giải quyết vấn đề bên ngoài công ty được cải biến sao cho thích hợp với khách hàng. Thu nhập cũng là yếu tố được nhắc đến trước tiên. Song một khi quả bóng đã lăn, việc kiểm soát chi phí và sự hiệu quả của quá trình đổi mới trở thành những mục tiêu song hành và hoàn toàn có thể thành công.

Điều ngạc nhiên là, sự mâu thuẫn giữa việc chấp hành và tính tự quản cũng trở thành một nghịch lý. Quả thực, nghịch lý này hầu như có mặt ở khắp mọi nơi. Ví dụ, các công trình nghiên cứu tại các trường học đã chỉ ra rằng các lớp học đạt hiệu quả là các lớp trong đó kỷ luật được duy trì nghiêm ngặt: học sinh được yêu cầu đến lớp đúng giờ; làm bài ở nhà đầy đủ, nộp và chấm điểm xếp hạng. Mặt khác, như là một quy luật tổng quát, các lớp học đạt hiệu quả nói trên đều do các giáo viên nhấn mạnh đến các thông tin phản hồi mang tính tích cực, công bố các kết quả học tập tốt, biểu dương, khen ngợi và rèn luyện học sinh. Tương tự, khi nhìn vào McDonald’s hay bất cứ công ty thành công vượt trội nào khác, chúng tôi cũng đều khám phá ra rằng tính tự quản là sản phẩm của sự kỷ luật. Kỷ luật (và một số ít các giá trị chung) cung cấp khuôn khổ và đem đến sự tin cậy cho nhân viên (để thử nghiệm chẳng hạn), chúng xuất phát từ niềm tin vững chắc về những gì thật sự quan trọng.

Như vậy, một tập hợp các giá trị được san sẻ chung cùng với các quy tắc về kỷ luật, chi tiết, sự chấp hành, có thể cung cấp các khuôn khổ trong đó tính tự quản được diễn ra như một công việc thường ngày. Việc thử nghiệm đã đều đặn diễn ra tại 3M trên một quy mô lớn, bởi lẽ toàn bộ các điều luật được siết chặt một cách nghiêm ngặt trong công ty – sự giao tiếp đều đặn (không vượt quá khuôn khổ quy định), các giá trị được chia sẻ xuất phát từ mẫu số chung cùng sự đồng tâm nhất trí trong việc giải quyết vấn đề cho khách hàng đều được xuất phát từ ban lãnh đạo tối cao, trong đó hầu hết bắt đầu sự nghiệp của mình từ vị trí nhân viên marketing cấp thấp.

Quả thực, 3M là tổ chức chặt chẽ nhất mà chúng tôi từng thấy. Và thậm chí còn chặt chẽ nghiêm khắc hơn cả ITT dưới sự lãnh đạo của Geneen. Quá nhiều kỷ luật nặng nề sẽ giết chết tính tự quản. Nhưng kỷ luật nghiêm khắc hơn – nghĩa là những kỷ luật dựa trên một nhóm nhỏ các giá trị chung đã ghi dấu ấn ở 3M, HP, J&J hay McDonald’s – trong thực tế sẽ mang lại sự tự quản mang tính thực tiễn cùng với việc thử nghiệm bên trong tổ chức và bên ngoài tổ chức.

Ở đây bản chất của các quy tắc là điều rất quan trọng. Các “quy tắc” trong các công ty thành công vượt trội có nội dung tích cực. Chúng liên quan đến chất lượng, dịch vụ, đổi mới, sáng chế và thử nghiệm. Chúng tập trung vào việc xây dựng, mở rộng, đối nghịch với sự kiềm tỏa và hạn chế; trong khi phần lớn các công ty tập trung vào việc kiểm soát, giới hạn và cưỡng chế. Mọi người dường như không hiểu rằng các quy tắc có thể củng cố những mặt tích cực cũng như ngăn cản sự tiêu cực, và đó chính là loại quy tắc hiệu quả hơn tất thảy.

Và thậm chí ngay cả sự đối nghịch mang tính “bên ngoài” và “bên trong” cũng sẽ được giải quyết trong các công ty thành công vượt

trội. Đơn giản là, các công ty này vừa chú trọng đến bên ngoài vừa chú trọng đến bên trong – bên ngoài, với ý nghĩa là được dẫn dắt bởi ước muốn cung cấp dịch vụ, chất lượng và giải pháp mang tính sáng tạo nhằm trợ giúp khách hàng. Bên trong, nghĩa là công tác kiểm tra chất lượng, chẳng hạn, do các cá nhân ở cấp cơ sở phụ trách, chứ không phải do bộ phận phòng ban kiểm tra chất lượng. Tương tự, các tiêu chuẩn dịch vụ cũng chủ yếu mang tính chất tự kiểm tra. Các công ty đẩy mạnh cạnh tranh nội bộ và phát triển mạnh giao tiếp sôi nổi, cảm thức gia đình, các chính sách mở cửa đối với nhân viên, sự thân thiện, tính cơ động và linh hoạt, sự chuyển dịch không thận trọng quá mức các tài nguyên. Điều đó tạo nên sự quan tâm đến các yếu tố bên trong, đó là: quan tâm tới người nhân viên.

Cách thức các công ty thành công vượt trội dùng để phát triển nhân viên khiến chúng ta nhớ lại cuộc tranh chấp ác liệt trong Chương 3: nhu cầu muốn có sự an toàn đối lập với nhu cầu muốn được tách biệt, "sự căng thẳng thiết yếu" như nhà tâm phân học Ernest Becker đã mô tả. Một lần nữa, nghịch lý đó, được đề cập trong các công ty thành công vượt trội, lại xuất hiện. Bằng việc cung ứng ý nghĩa cũng như tiền bạc, các công ty thành công vượt trội đem đến cho nhân viên nhiệm vụ cũng như giúp họ cảm nhận được vai trò vĩ đại của mình. Mỗi người đều trở thành một người đi tiên phong, một nhà thử nghiệm, một nhà lãnh đạo. Tổ chức còn cung cấp cho họ niềm tin dẫn dắt và tạo nên sự ham thích, niềm hưng phấn khi biết rằng mình là một phần của một tổ chức tốt đẹp nhất cùng cảm thức về việc sản xuất ra một sản phẩm có chất lượng được mọi người đánh giá cao. Và theo cách này, nó giúp tìm ra những con người tài ba nhất – từ "người công nhân cấp cơ sở" của Ken Ohmae cũng như từ "người nhân viên 50%" của Kazuo Inamori, chủ tịch hội đồng quản trị của Kyoto Ceramic. Người công nhân trung bình trong các công ty này được hy vọng là sẽ đóng góp, bổ

sung các ý tưởng, đem lại sự đổi mới nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất và sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao nhất. Nói tóm lại, mỗi cá nhân – giống như 9.000 thủ lĩnh của các nhóm năng suất (PIP – Chương Trình Tham Dự Của Nhân Viên) tại Texas Instruments – đều được hy vọng sẽ kiên trì, đóng góp, và nổi bật. Đồng thời, những cá nhân đó là bộ phận của các công ty lớn như Caterpillar, IBM, Disney Productions.

Cuối cùng là nghịch lý giữa “lợi ích” ngắn hạn và dài hạn. Một lần nữa, chúng tôi nhận thấy rằng chẳng có mâu thuẫn nào cả. Chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty thành công vượt trội không phải là “những nhà tư tưởng dài hạn”. Họ không có những thứ đại loại như kế hoạch năm năm. Quả thực, các kế hoạch chính thức tại các công ty thành công vượt trội thường rất ít chi tiết, hay thậm chí chẳng hề có kế hoạch dài hạn nào cả (ta hãy nhớ lại sự thiếu vắng hoàn toàn những người lập kế hoạch cao cấp trong nhiều công ty thành công vượt trội).

Tuy nhiên, có một tập hợp các giá trị – và đây là tập hợp các giá trị cho mọi thời đại. (Hãy nhớ lại các chủ đề như: chất lượng, đổi mới, tính thân thiện, dịch vụ khách hàng, nhân viên). Tuy nhiên, tập hợp các giá trị này được thi hành nhờ sự chú trọng đến các chi tiết từ thông thường cho tới vụn vặt nhất. Mỗi phút, mỗi giờ, mỗi ngày là một cơ hội để hành động cho những chủ đề vốn tồn tại từ rất lâu.

Chúng tôi xin kết thúc chương này bằng một mâu thuẫn kỳ lạ có thể được coi là mâu thuẫn. Chúng tôi gọi đó là “quy tắc thông minh – ngốc nghếch”. Nhiều nhà quản lý ngày nay – những người đã được đào tạo về quản trị kinh doanh tại các trường đại học – có thể do quá thông minh nên không đạt được kết quả tốt. Những người thông minh là những người di chuyển mọi lúc, mọi nơi. Căn cứ trên kết quả cuối cùng rút ra từ phương trình về trị số kỳ vọng . Những người dễ dàng bị rối với những hình mẫu với hàng trăm

biê´n sô´, những người xây dựng nên các cơ câ´u tổ chức theo ma trận, những người có những kê´ hoạch hay chiê´n lược dài tới 200 trang cùng mớ tư liệu thị trường dày tận 500 trang, song những thứ này mới chỉ là giai đoạn ban đâ`u trong các hoạt động phát triển sản phẩm.

Các ông bạn quản lý “kém thông minh hơn” của chúng tôi thì lại khác. Họ chỉ không hiểu được vì sao mỗi một sản phẩm lại không thể đạt châ´t lượng cao nhâ´t, vì sao mỗi một khách hàng lại không thể có được một dịch vụ cho riêng mình, thậm chí ngay trong lĩnh vực kinh doanh khoai tây rán. Họ cảm thâ´y cá nhân mình bị xỉ nhục (hãy nhớ lại câu chuyện vê` Heineken) khi một chai bia bị chua. Họ không thể hiểu được vì sao không thể tung ra các sản phẩm mới, hoặc vì sao một công nhân lại không thể đóng góp ý tưởng vê` công việc hai tuâ`n 1 lâ`n. Họ là những người có đâ`u óc đơn giản. Họ thậm chí còn đơn giản thái quá. Vâng, chủ nghĩa giản đơn mang một ý nghĩa tiêu cực. Nhưng những con người đang lãnh đạo các công ty thành công vượt trội đó quả thực có đôi chút thái độ mang tính đơn giản chủ nghĩa. Dường như họ không thể biện minh cho niê`m tin vê` khả năng thực hiện công việc của người công nhân. Dường như họ không thể biện minh được niê`m tin cho sản phẩm có thể đạt châ´t lượng cao nhâ´t, khi tin tưởng ră`ng dịch vụ có thể được duy trì ở mức độ cao đô´i với hâ`u hê´t khách hàng, dù là ở Missoula, Montana hay Manhattan. Và dường như họ không thể giải thích được vì sao họ lại tin ră`ng mỗi một công nhân đê`u có thể đóng góp ý tưởng một cách đê`u đặn. Đó chính là chủ nghĩa giản đơn. Song đó cũng có thể là chiê´c chìa khóa đích thực để mở ra những đóng góp đáng kinh ngạc xuâ´t phát từ những người nhân viên.

Dĩ nhiên, họ có thái độ giản đơn chủ nghĩa với những vâ´n đê` có tâ`m quan trọng sô´ng còn. Đó là sự chú trọng đê´n các yê´u tô´ bên ngoài, đê´n dịch vụ, đê´n châ´t lượng, đê´n nhân viên, đê´n sự thân

thiện, những từ ngữ hàm chứa nội dung giá trị mà chúng ta đã ghi nhận. Và những thứ này rất có thể là những yếu tố – yếu tố duy nhất – xứng đáng được thực hiện bằng thái độ giản đơn chủ nghĩa. Thành viên ban quản trị James Brian Quinn khi được phỏng vấn đã tuyên bố rằng, điều quan trọng nhất đối với các nhân viên của ông là làm sao để trở thành “người tài giỏi nhất” trong một lĩnh vực nào đó. Ông thật sự không quan tâm đến “lĩnh vực đó” là gì.

Song có quá nhiều người không hiểu điều này. Luôn luôn có các lý do mang tính thực tiễn, những lý lẽ có thể biện minh được, mang tính tất yếu, khôn ngoan và ý nghĩa, để làm ảnh hưởng đến bất kỳ điều nào trong các biến số ấy. Chỉ có những con người giản đơn chủ nghĩa như Watson, Hewlett, Packard, Kroc, Mars, Olsen, McPherson, Marriott, P&G, J&J – mới chịu tuân theo chủ nghĩa giản đơn. Và các công ty của họ vẫn mãi là những công ty thành công vượt trội.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã

có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75

trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn.

Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty

McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS

cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến

khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này,

với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của

mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker’s, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D’Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một

hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu

thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng

Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.
1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google đuợc coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and

Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.

Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.

Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là "người được bảo vệ." Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.

Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic “`averah b’ones (Hebrew: עבירהבאונס)”, có nghĩa là “một sự vi phạm bắt buộc”.
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có

thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.

Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).

Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.

Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.

The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.

Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là “Kohen”, “Cohen”, hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là “nhiễm sắc thể Y Aaron”, tương tự với “nhiễm sắc thể Y Adam”.

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).
Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.
Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo

đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ שמנה עשרה, lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.

Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là "cái nôi của văn minh" nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành 'Palestine' theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên 'Palestine' cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi

bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).
Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, “học”, từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa

xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.

Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.

Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.

Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.

Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).

Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.

Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.

Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).
2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.
3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).
4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.
5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh

trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.

7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,”Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.

8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.

9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.

10. Grove, Only the Paranoid Survive.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong

mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.

12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).

13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.

14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator’s Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.
20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong

chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From

Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.
16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.
17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator’s Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu

tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, "Honda (B)," Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lỗi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là "sự cứng nhắc đe dọa". Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, "Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)" Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy

sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích

cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A),” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “Managing Innovation at Nypro, Inc. (B),” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu

tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.
9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.
10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.
11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ

gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gốm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” The Economist, 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI

Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các

nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư

các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = [Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu

hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách “thất bại nhanh chóng” – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với “môi trường lựa chọn” – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó,

tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một “môi trường lựa chọn” trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập “Thung lũng Silicon bên trong” – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là “quy luật 15%” của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian “bê trễ” này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian “bê trễ” để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo

nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn

không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang

được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu

giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này

không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả

thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".
22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được

sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator’s Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator’s Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố

vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker’s Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, “Technological Discontinuities and Organizational Environments,” Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, “A Dynamic Model of Process and

Product Innovation” Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator’s Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi

máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator’s Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhằm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, “What Is Strategy?” Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys 'R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã

trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, "From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era", Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp

mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, “Value Networks and the Impetus to Innovate,” chương 2 cuốn The Innovator’s Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một “thế cân bằng Nash”, được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard

Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức

lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là "phá hủy sáng tạo". Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, "The Great Disruption," Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon,

Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.
24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.
1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.
3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.
5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.
6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.
7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn

vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách.

Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New

Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát

tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.
17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét”. Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.
18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation,” Harvard Business Review, January 2002, 91–98.
19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.
20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.
21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu

như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các

khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change”, Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, “Pandesic—The Challenges of a New Business Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New

York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing

Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào

và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.
13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này.

Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ "thông tin đầy đủ" cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các

điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ

sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động

có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người

nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá

trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,” Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.
11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.
12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.
13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn

của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi

lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic

Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở “The Processes of Organization and Management,” Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ “quy trình”, nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm “quy trình” là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến “thói quen” mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations,” American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay

đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry,” Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của “quy trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.

11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” Harvard Business Review, May–June 1974.

12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.

13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation

Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những

doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy’s có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.
23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.
24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình

phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator’s Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.
28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.
(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bản Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “ Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.
(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn

sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.

Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách

Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách

Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ

Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương “Đã qua rồi một thời Đổi mới”, trong sách “Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian” (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.

Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.
Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.
Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.
Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?
Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii)

làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại

http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.

Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.

Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.

Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.

Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.

Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.

“Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại: http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.

Xem lưu tại: http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-

kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-

Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup

Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup

Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup

Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.

Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.

Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.

Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User’s Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.

Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.

Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.

Gill và Kharas (2007: 104).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là “'thần kỳ”'.

Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).

Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].

Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].

Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đọat giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).
Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”.
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.
Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể

có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.

Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema =PORTAL

Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.

Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí

cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).
Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).
Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.
Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.
Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.
Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.
Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.
Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải

làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.

Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.